



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**POSOUZENÍ EKONOMICKÉ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSING ECONOMIC SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Antonín Kökény**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Antonín Kőkény**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Posouzení ekonomické situace společnosti a návrhy na její zlepšení

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnocení ekonomického stavu vybraného podniku a návrh opatření vedoucích k jeho zlepšení. V úvodu práce budou analyzovány faktory působící uvnitř i v okolí podniku. Následně bude s využitím metod finanční analýzy posouzeno finanční zdraví společnosti a odhalena její slabá místa. V závěru práce budou formulována opatření, která by měla zlepšit stávající situaci, případně zcela eliminovat slabá místa.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na finanční zhodnocení situace vybraného podniku v období 2015 - 2017. K posouzení finančního zdraví podniku jsou použity metody strategické a finanční analýzy. Na základě provedených analýz jsou navržena opatření ke zlepšení finanční situace společnosti.

## **Klíčová slova**

Strategická analýza, finanční analýza, PESTLE analýza, McKinseyho 7 S, rentabilita, finanční ukazatele, finanční situace.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the financial evaluation of the situation of the selected company in the period 2015 - 2017. The methods of strategic and financial analysis are used to assess the financial health of the company. Based on the analyzes, measures are proposed to improve the financial situation of the company.

## **Key words**

Strategic analysis, financial analysis, PESTLE analysis, McKinsey 7 S, profitability, financial indicators, financial situation.

### **Bibliografická citace**

KÖKÉNY, Antonín. Posouzení ekonomické situace společnosti a návrhy na její zlepšení [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117528>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....  
*podpis autora*

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní profesorce Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za rady a připomínky při vedení práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení analyzované společnosti za jejich ochotu a poskytnutí údajů a informací.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE A METODIKA .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Strategická analýza.....	12
1.1.1 PESTLE analýza .....	13
1.1.2 Porterův model.....	16
1.1.3 McKinseyho 7 S.....	19
1.1.4 SWOT analýza.....	22
1.2 Finanční analýza.....	24
1.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu .....	25
1.2.2 Metody finanční analýzy .....	28
1.2.3 Analýza absolutních ukazatelů .....	29
1.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	30
1.2.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	33
1.2.6 Analýza soustav ukazatelů.....	41
2 ANALYTICKÁ ČÁST .....	46
2.1 Představení společnosti .....	46
2.1.1 Cíle společnosti.....	47
2.1.2 Historie společnosti.....	48
2.1.3 Organizační struktura.....	49
2.2 Strategická analýza.....	50
2.2.1 PESTLE analýza .....	50
2.2.2 Porterův model.....	53
2.2.3 McKinseyho 7 S.....	55



2.2.4	SWOT analýza.....	58
2.3	Finanční analýza.....	60
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	60
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	67
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	69
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	75
3	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	80
3.1	Oblast rentability .....	81
3.1.1	Zavedení specializované skupiny svářečů. ....	81
3.1.2	Optimalizace počtu technických pracovníků .....	86
	ZÁVĚR .....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ .....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

## ÚVOD

V současné době se ve většině oblastí podnikání objevuje velké množství společností, které soupeří o přední postavení na trhu. Své místo na výsluní si však musí vybojovat a zasloužit. Aby mohla společnost udávat směr, kterým se bude ubírat celý trh, musí mít jasnou vizi, strategii a cíle, které budou na její cestě postupně naplňovány. Znamená to, že musí vedení společnosti uvažovat o vývoji v horizontu několika let dopředu. V tomto horizontu poté musí nastavit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Nástrojem plnění těchto definovaných cílů je právě již zmíněná strategie.

Mezi nejčastější druhy cílů patří ty, které bývají zaměřeny na ekonomickou oblast. Dlouhodobý růst a prosperita společnosti však musí pramenit z postupných kroků, jejichž cílem je úspěch na trhu. Aby se mohl podnik ubírat správným směrem, je třeba hodnotit stávající stav, analyzovat chyby a slabé stránky, získat přehled o tom, kde se pro společnost nabízí příležitosti k úspěchu a také jaký je vývoj finanční situace.

A právě ke zjištění těchto a mnoha dalších informací slouží strategická a finanční analýza podniku. Teprve po provedení několika analýz a zhodnocení výsledků zvolených ukazatelů je možné zhodnotit celkovou ekonomickou situaci, v níž se podnik nachází a navrhnout možné kroky, které by vedly ke zlepšení aktuálního stavu a vyvarování se chyb do budoucna.

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace vybrané společnosti a na základě tohoto zhodnocení je výstupem návrh na zlepšení slabých míst, což by mělo mít za následek zlepšení celkové finanční situace podniku.

## CÍLE PRÁCE A METODIKA

Cílem této diplomové práce je zhodnotit finanční výkonnost podniku XZY spol. s r.o. v letech 2015 - 2017. V době tvorby diplomové práce ještě nebyla k dispozici výroční zpráva za rok 2018 s účetními výkazy daného roku. Toto zhodnocení bude provedeno pomocí strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí, zároveň bude využito klasických a moderních ukazatelů finanční analýzy.

Po provedení výše uvedených analýz a výpočtu zvolených ukazatelů bude následovat komplexní zhodnocení situace podniku a budou navržena opatření ke zlepšení současné finanční situace.

Nejprve je však nutné určit dílčí cíle práce:

- Popsat teoretickou část práce, z níž se bude vycházet v další části práce. Nejprve budou popsány metody strategické analýzy, následovat budou teoretická východiska finanční analýzy
- V analytické části bude představena vybraná společnost, tedy prostředí, v němž společnost působí, činnosti podnikání, historické pozadí a vývoj podniku a také bude představeno organizační schéma společnosti.
- Dále bude v analytické části provedena strategická analýza na základě teorie popsané v první části práce. Ve strategické analýze vnějšího okolí podniku budou použity metody PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita McKinseyho 7 S. Výstupem strategické analýzy bude SWOT matice.
- Výpočet ukazatelů finanční analýzy. V této části bude nejprve provedena analýza absolutních ukazatelů, tedy horizontální a vertikální analýza položek rozvahy. Dále budou analyzovány rozdílové ukazatele. Následně bude pozornost zaměřena poměrové ukazatele a soustavy ukazatelů.
- Poslední částí bude zhodnocení dosažených výsledků, určení slabých stránek a navržení opatření vedoucí ke zlepšení stávající finanční situace analyzované společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první kapitole této diplomové práce budou popsána teoretická východiska, na jejichž základě bude zpracována analytická část práce. Samotná kapitola teoretických východisek je rozdělena do několika podkapitol. První podkapitoly teoretické části práce budou věnovány strategické analýze. Zde bude uvedena PESTLE analýza, Porterův model, McKinseyho 7 S a SWOT analýza. Další část teoretických východisek bude zaměřena na finanční analýzu. Zde bude vymezen předmět finanční analýzy a také její podstata. Dále budou popsány úkoly finanční analýzy. Ty budou zaměřeny například na zdroje informací a metody finanční analýzy. V této podkapitole budou detailně přiblíženy absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a na závěr také soustavy ukazatelů. Postupy výpočtů uvedených ukazatelů budou využity v analytické části diplomové práce při řešení finanční analýzy v praxi, tedy s pomocí vybraných dat z výročních zpráv zvolené společnosti XYZ spol. s r.o.

## 1.1 Strategická analýza

Strategická analýza bývá často označována jako analýza východisek. Je základním prvkem při rozhodování společností kde se chtějí v budoucnu jako podnik nacházet a také jakými prostředky se do této vybrané pozice mohou dostat (Grasseová a kol., 2012).

Při formulaci strategické analýzy je nezbytné myslet na to, jakému účelu budou výsledky sloužit. Proto je důležité ještě před provedením samotné strategické analýzy důležité určit činnosti na ni navazující. Výsledky strategické analýzy tedy musí odpovědět na dvě základní otázky:

- Kde se nacházíme?
- Kam směřujeme?

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že hlavním cílem strategické analýzy identifikovat a následně analyzovat fakta, která mají nejzásadnější vliv na formulaci strategie společnosti (Grasseová a kol., 2012).

Dle Grasseové (2012) se strategická analýza dělí následovně:

- Analýza vnějšího prostředí - Z názvu vyplývá, že tato analýza se zabývá okolním prostředím. Zkoumá prostředí, v němž se podnik nachází a snaží se identifikovat možné hrozby, které by mohly mít negativní dopad na činnosti podnikání vybrané organizace. V blízkém okolí podniku probíhá v čase mnoho změn, proto je důležité se k analýze vnějšího prostředí pravidelně vracet a vyhodnocovat tak změny, popřípadě potvrdit správnost předchozí analýzy. Mezi základní nástroje vnější strategické analýzy patří analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil.
- Analýza vnitřního prostředí - Jako výsledky strategické analýzy nemohou být brány pouze výsledky analýzy vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí hraje při formulaci strategie zásadní roli. Tato metoda spočívá v hodnocení samotné společnosti. Jedná se tedy o hodnocení hmotných, nehmotných, finančních, lidských zdrojů a schopnost podniku tyto vlastní zdroje efektivně využívat. Nástrojů analýzy vnitřního prostředí je mnoho. Pro účely diplomové práce jsem zvolil McKinseyho analýzu tzv. 7 S.
- Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy - Závěry získané analýzou vnitřního a vnějšího prostředí slouží k sestavení SWOT analýzy, kde jsou vymezeny silné a slabé stránky organizace. Dalším výstupem SWOT analýzy jsou příležitosti, na které by se měla společnost zaměřit, a také hrozby, které nesmějí být opomíjeny (Grasseová a kol., 2012).

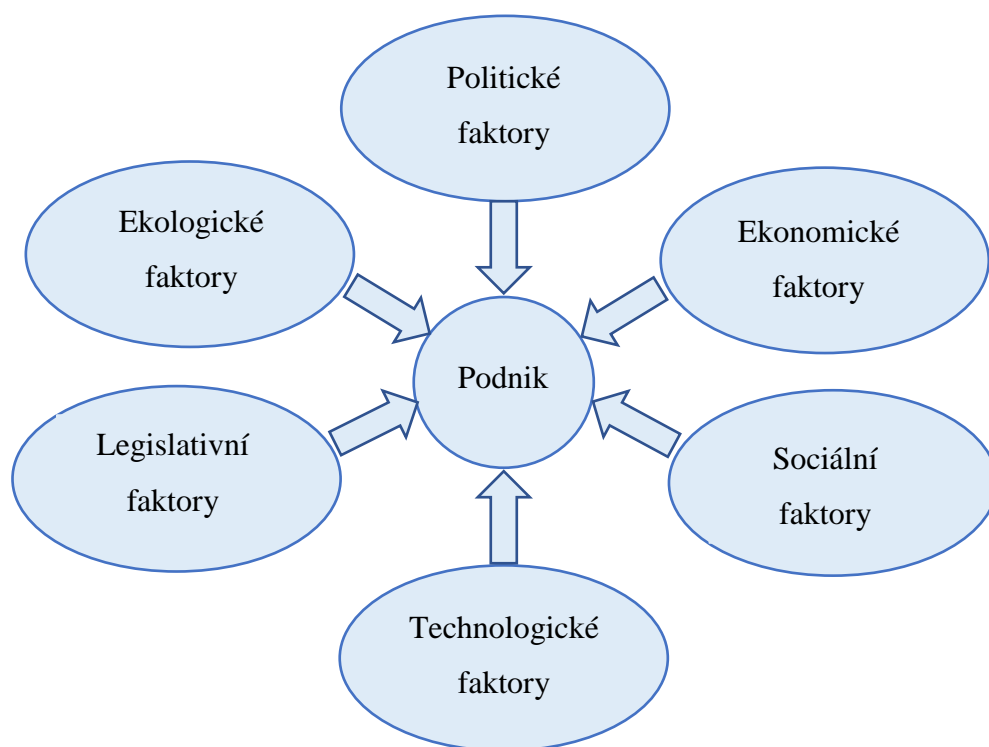
### **1.1.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza je metodou sloužící k analýze vnějšího prostředí. Zkoumá tedy různé faktory působící na společnost z jejího okolí. Zaznamenává a hodnotí příležitosti, při jejichž rozvoji může být podnik úspěšnější než v současné době. Předkládá také vedení organizace seznam možných hrozeb, které mohou negativně ovlivnit podnikatelské záměry společnosti, ohrozit její plánovaný rozvoj a také její budoucí přední postavení na trhu. PESTLE analýza slouží jako podklad k vypracování prognóz, které by měly tyto možné hrozby odvrátit (Grasseová a kol., 2012).

Dle Grasseové (2012) je jejím účelem nalézt odpovědi na tyto tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Samotný termín PESTLE je výsledkem několika desítek let vývoje. Předchůdcem této metody, která se pod zkratkou PESTLE uvádí přibližně posledních patnáct let, je tzv. ETPS analýza vytvořená Francisem J. Aguilarem v šedesátých letech. Tento model v sobě zahrnoval čtyři faktory, které analyzoval. Jednalo se o faktor ekonomický, technologický, politický a sociální. Aktuálně používaný model PESTLE obsahuje oproti původnímu modelu ještě dva další faktory. Nejprve byl k původním čtyřem přidán faktor ekologický a vznikla tzv. STEPE analýza. Jako poslední přibyl v osmdesátých letech faktor legislativní (Grasseová a kol., 2012).



Obrázek č. 1: PESTLE analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseové a kol., 2012)

### **Politické faktory**

Jedná se o hodnocení existujícího a potenciálního působení politických vlivů. Mezi tyto vlivy může patřit například aktuální postoj vlády k oblasti průmyslu, ve kterém

analyzovaná společnost působí. Dále to může být hodnocení stability v politické sféře státu, tedy politická strana u moci. V neposlední řadě je třeba se zaměřit i na zahraniční politiku vládu, její postoj k zahraničním investicím a také dovoz a vývoz, který významným způsobem může ovlivnit výrobu, pokud má podnik hlavní zákazníky nebo dodavatele v zahraničí (Grasseová a kol., 2012).

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory PESTLE analýzy se řadí především základní hodnocení makroekonomické situace. Pod tímto si můžeme představit například výše hrubého domácího produktu a jeho vývoj, vývoj míry inflace nebo vývoj míry úrokových sazeb. Dále sem patří také stav směnného kurzu a měnová stabilita. Kromě hodnocení makroekonomické situace se ekonomické faktory zabývají přístupem k finančním zdrojům a daňové faktory (Grasseová a kol., 2012).

### **Sociální faktory**

Sociálními faktory jsou myšleny například demografické charakteristiky, mezi které patří velikost populace, geografické rozložení, věková struktura obyvatelstva apod. Důležité jsou i sociálně-kulturní aspekty jako životní úroveň a rovnoprávnost pohlaví. Další částí jsou makroekonomické charakteristiky trhu práce, tedy míra nezaměstnanosti a rozdělení příjmů. Mezi sociální faktory také patří potenciální zaměstnanci s požadovanými schopnostmi a vzdělávací instituce (Grasseová a kol., 2012).

### **Technologické faktory**

Nedílnou součástí technologických faktorů je věda a výzkum v této oblasti. Důležitým aspektem je vládní podpora vývoje technologií a s tím spojená výše výdejmů na výzkum. Inovace tedy mají velký význam, protože technologie v dnešní době zastarávají velmi rychle. Dnes nově vyvinutý stroj tak může být třeba za dva roky již neefektivní (Grasseová a kol., 2012).

### **Legislativní faktory**

Legislativními faktory jsou zákonné normy a jejich funkčnost. Nejedná se však pouze o zákonné normy státu rezidence, ale i mezinárodní zákony. K legislativním normám patří obchodní právo, daňové zákony atd. (Grasseová a kol., 2012).

## **Ekologické faktory**

Ekologické faktory částečně souvisí s výše uvedenými legislativními faktory, protože sem řadíme legislativní normy související s ochranou životního prostředí. Dále pak hodnotíme klimatické vlivy a globální přírodní hrozby jako čerpání neobnovitelných zdrojů energie, zvyšování emisí skleníkových plynů (Grasseová a kol., 2012).

### **1.1.2 Porterův model**

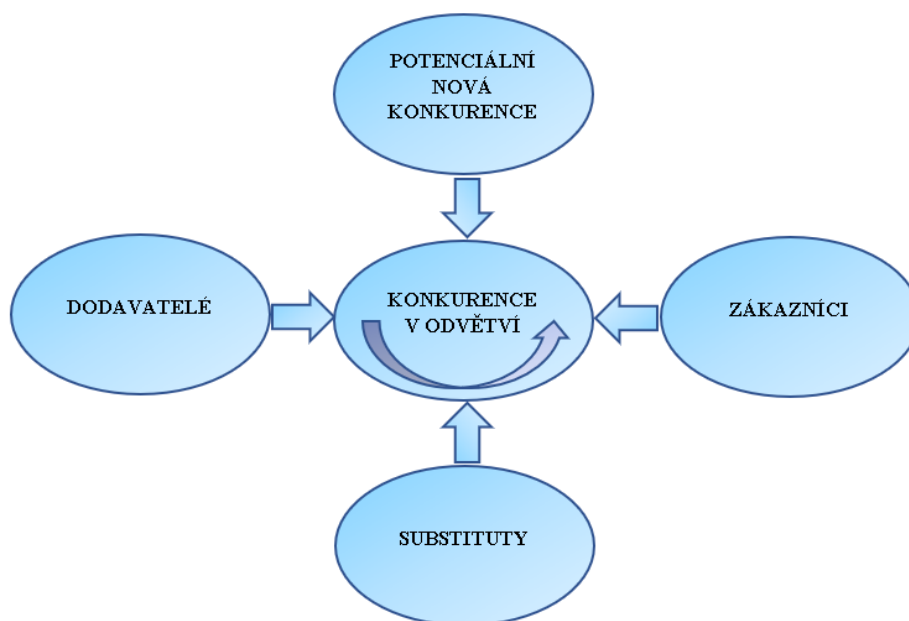
Porterův model pěti konkurenčních sil patří k nejčastěji používaným nástrojům strategické analýzy vnějšího prostředí. Porter představil tento model v roce 1985 a uvedl, že se jedná o klíčových pět faktorů, které je nezbytné analyzovat pro každý podnik nově vstupující na trh. Zároveň je třeba dodat, že těchto pět Porterových sil nemá vždy stejnou váhu. Ta se zásadně liší podle toho, co je předmětem podnikání zvolené společnosti. Rozhodující vliv na poměr vah jednotlivých faktorů má tedy oblast trhu, na který podnik hodlá vstoupit (Grasseová a kol., 2012).

Účelem Porterova modelu je analýza strukturální přitažlivosti oblasti podnikání z pohledu rentability. A právě rentabilita odvětví je určována těmito pěti činiteli, kteří ovlivňují cenu nebo také náklady:

- Dodavatelé
- Zákazníci
- Substituty
- Konkurence v odvětví
- Potenciální nová konkurence



Níže na obrázku č. 2 je znázorněno těchto pět konkurenčních sil graficky společně s jejich vzájemným působením.



**Obrázek č. 2: Porterův model**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseové a kol., 2012)

### **Dodavatelé**

Před vstupem nového podniku na trh je potřeba odpovědět na otázku: Jak by bylo možné snížit hrozbu rostoucí vyjednávací síly podniků, které dodávají klíčové výrobky? V případě, že pro náš podnik klíčový výrobek dodává na trh pouze jeden dodavatel, pak je situace z odběratelského pohledu velmi nepříznivá. Dodavatel má v takovém případě monopol a ceny si může určovat sám. Je třeba udržovat s dodavatelem dobré obchodní vztahy. Dodavatel si je vědom toho, že je pro náš podnik klíčový, ale zároveň i pro něj jsou důležité tržby z prodeje těchto výrobků. Proto nemůže nastavit nereálně vysokou cenu. Pokud je dodavatelů více, situace se z pohledu vyjednávání rapidně mění a odběratel si může vybrat dodavatele, který nabídne nejlepší podmínky a nastává tak boj mezi dodavateli (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **Zákazníci**

Trh se stává pro nově vstupující podnik neatraktivní, pokud mají zákazníci příliš vysokou vyjednávací sílu. To nastává tehdy, když se na trhu objevují nediferencované produkty a

zákazník si tak může z dodavatelů vybrat toho s nejnižší cenou, protože všechny prodávající podniky nabízejí stejný produkt. Ze strany zákazníku přichází stále sílící tlak na cenu a také kvalitu výrobků. Pro podniky je tedy vhodné přijít s inovací, která posouvá produkt výše než jsou nabízené produkty konkurence. Obranou před rostoucí vyjednávací silou zákazníků je tedy vývoj a diference vlastních výrobků od těch konkurenčních (Grasseová a kol., 2012).

### **Substituty**

Hrozba substituce neboli zastupitelnosti při vstupu na trh by znamenala zásadní snížení ceny produktu a změnila by tak výsadní postavení dané společnosti na trhu. Firma tedy může vstupovat na trh s novým produktem. Důležité je důkladná analýza trhu a pokud na trhu neexistuje substitut a o produkt bude dle předchozího průzkumu zájem, pak nic nebrání vstupu na trh a nastavení takové ceny, aby ziskovost byla co nejvyšší. Pokud však podnik vstupuje na trh, kde stejný produkt existuje, musí mít společnost dobře zanalyzovanou cenovou politiku. V určitých případech může být z dlouhodobého hlediska výhodné vstoupit na trh s nízkou cenou, být ztrátový v krátkém časovém období a zničit tak konkurenci (Grasseová a kol., 2012).

### **Konkurence v odvětví**

Pokud společnost hodlá vstoupit na trh, kde již panuje silná konkurence, musí si nejprve položit otázku: Jak lze zlepšit naši pozici na trhu oproti konkurenci? Na trhu se objevuje mnoho stejných produktů, protože firmy jsou pod velkým tlakem v podobě vysokých fixních nákladů a musí tedy vyrábět, aby naplnily kapacity. V opačném případě by byla výroba neefektivní. Stroje a pracovníci by nebyly plně vytíženi, ale kvůli fixním nákladům by celkové náklady převýšily tržby a podnik by začal vykazovat ztrátu. Při takto silné konkurenci hrozí cenové války a pokus o zničení konkurence (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **Potenciální nová konkurence**

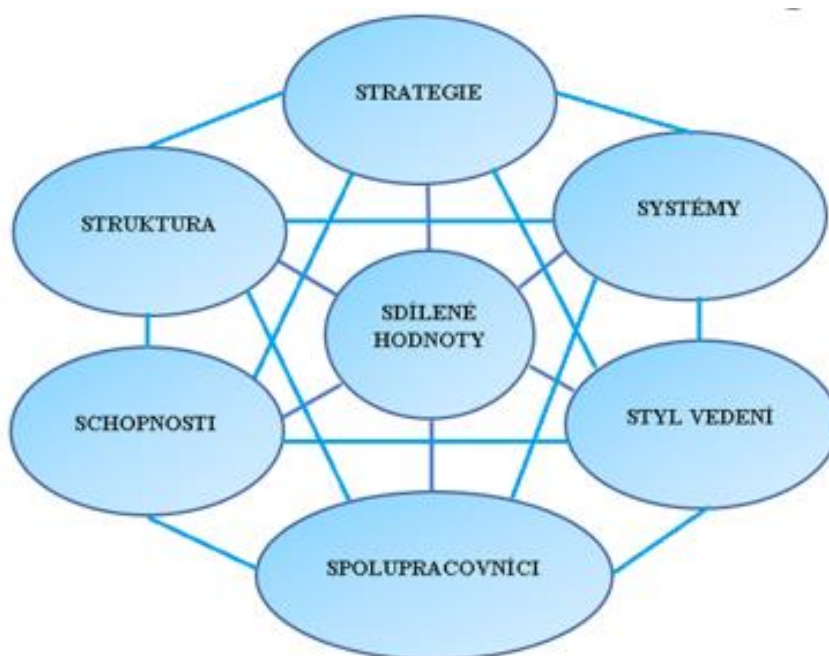
Základním faktorem pro vstup nové konkurence na trh jsou bariéry daného trhu. Jednoznačně nejlepší situace je tehdy, když bariéry vstupu na trh jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Zjednodušeně lze říct, že to pokud podnik splní určité podmínky, tak může zkusit své štěstí. V případě neúspěch může z trhu snadno vystoupit. Pokud jsou vysoké bariéry vstupu i výstupu, pak je při vstupu na trh vyšší riziko, ale zároveň je šance na

vysoké zisky. Konkurence totiž nebude tak vysoká jako v případě trhu s nízkými bariérami pro vstup, kde se nachází velké množství podniků vyrábějících stejné produkty, kterých je více než mohou zákazníci vůbec koupit. Jedná se o nadvýrobu a zisky jsou sice stálé, ale nízké. Zisky jsou zkrátka poměrné počtu konkurentů na trhu. Podnik se tak musí snažit udělat vše pro to, aby se zvýšily bariéry vstupu na zvolený trh (Grasseová a kol., 2012).

### 1.1.3 McKinseyho 7 S

McKinseyho model 7 S, jehož název je odvozen od poradenské společnosti McKinsey&Company, v níž byl koncem sedmdesátých let model navržen, patří mezi nástroje strategické analýzy. I po téměř čtyřiceti letech se jedná o hojně využívanou analytickou techniku. V diplomové práci již byly popsány nástroje analýzy vnějšího prostředí, konkrétně PESTLE analýza a Porterův model. McKinseyho model 7 S má ve strategické analýze jinou roli. Je to model analýzy vnitřního prostředí. Zaměřuje se tedy na prostředí společnosti bez ohledu na jeho okolí (Smejkal, Rais, 2013).

Model je založen na dekompozici organizace na sedm různých komponent. Těchto sedm kritických prvků je klíčovou podmínkou pro úspěšnou realizaci zvolené podnikové strategie (Smejkal, Rais, 2013).



Obrázek č. 3: McKinseyho 7 S

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová a kol., 2012)

Prvky modelu 7 S se dělí na tzv. tvrdá S a měkká S. Mezi tvrdá S patří Strategie podniku, struktura vybrané organizace a systémy, které společnost využívá. Vyjádření těchto faktorů je snadněji dohledatelné v podnikové dokumentaci, proto jsou případné změny snadněji proveditelné. Tyto změny mohou být uplatněny i v mezinárodním měřítku, například pokud má organizace zahraniční pobočky. Měkká S tvoří schopnosti, spolupracovníci, styl vedení a sdílené hodnoty. Tyto prvky se neobjevují v podnikové dokumentaci a změny se tak hůře popisují a jsou těžko realizovatelné. Při změnách v této oblasti je třeba vzít v úvahu i kulturní prostředí každé země, ve které se pobočka společnosti nachází (Smejkal, Rais, 2013).

### **Strategie**

Pojem strategie označuje stanovování cílů podniku a vymezuje směr, kterým se společnost musí vydat, aby bylo určených cílů dosaženo. Strategie podniku má dlouhodobý charakter. Do strategie patří i otázka konkurenčního boje, tedy jakým způsobem má podnik v budoucnu udržovat konkurenční výhodu na své straně. Strategie musí být pravidelně analyzována zhodnocována, aby nedošlo k vychýlení z potenciální cesty úspěchu (Smejkal, Rais, 2013).

### **Struktura**

Organizační struktura v podniku slouží především k rozdělení pravomocí, úkolů a kompetencí mezi zaměstnance. Podle zvolené strategie společnosti je poté definována organizační struktura takovým způsobem, který předpokládá maximální úspěšnost podniku v daném odvětví.

V praxi se můžeme setkat s pěti základními typy organizační struktury:

- Liniová struktura - při takovém rozdělení organizační struktury je vždy jeden útvar nadřazen jinému. Z toho vyplývá, že na vedoucí jsou kladeny vysoké nároky, protože musí být dostatečně kvalitně seznámeni se všemi oblastmi podniku
- Funkcionální struktura - tento typ organizační struktury řeší problém liniové struktury. Podnik je rozdělen do útvarů, které mají vlastního specializovaného vedoucího. Může však nastat situace, kdy zaměstnanec dostane rozdílné příkazy, protože každý zaměstnanec je podřízen více vedoucím současně.

- Liniově-štabní struktura - spojuje výhody obou výše uvedených organizačních struktur v jednu. Zachovává funkcionální rozdělení do útvarů, které jsou liniově podřízeny jinému útvaru.
- Divizní struktura - jak už název napovídá, společnost s takovou organizační strukturou je rozdělena na divize, které se mohou lišit geografickou polohou, druhem výroby nebo typem zákazníka. Každá divize má však vlastní úseky (finanční, provozní, obchodní atp.).
- Maticová struktura - jedná se o kombinaci funkcionální a divizní struktury. Tento typ organizační struktury je velmi pružný. Dokáže tedy velmi dobře reagovat na vnější podněty, například rychlé přizpůsobení specifickým požadavkům zákazníka (Smejkal, Rais, 2013).

## **Systémy**

Prvek systémy shrnuje veškeré manažerské techniky, které se zabývají hodnocením znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Dále sem patří procesy a informační systémy využívané ve společnosti (Smejkal, Rais, 2013).

## **Schopnosti**

Tento faktor se zabývá schopnostmi, dovednostmi a znalostmi zaměstnanců společnosti. Ty se dělí na tvrdé dovednosti a měkké dovednosti. Mezi měkké dovednosti patří vrozené schopnosti každého jednotlivce, to znamená, že se nedají naučit nebo osvojit. Může to být práce v týmu, komunikační schopnosti, organizační schopnosti nebo kreativita. Tvrdými dovednostmi jsou pak technologické schopnosti nebo jazykové dovednosti, které je možné se naučit a pomocí kurzů a školení dále rozvíjet.

## **Spolupracovníci**

Spolupracovníci jsou hnací silou každého podniku. Je třeba však myslet na to, že zaměstnanci jsou pouze lidi a dělají chyby. Proto je důležité podřízené dobře motivovat, aby byli vždy stoprocentně soustředění na svoji práci. Dále je nezbytné rozvíjet jejich schopnosti, což se pozitivně odrazí na efektivitě vykonávané práce (Smejkal, Rais, 2013).

## **Styl vedení**

Tato oblast metody 7 S se zabývá styly vedení podřízených ve společnosti. Rozlišujeme tři základní styly vedení:

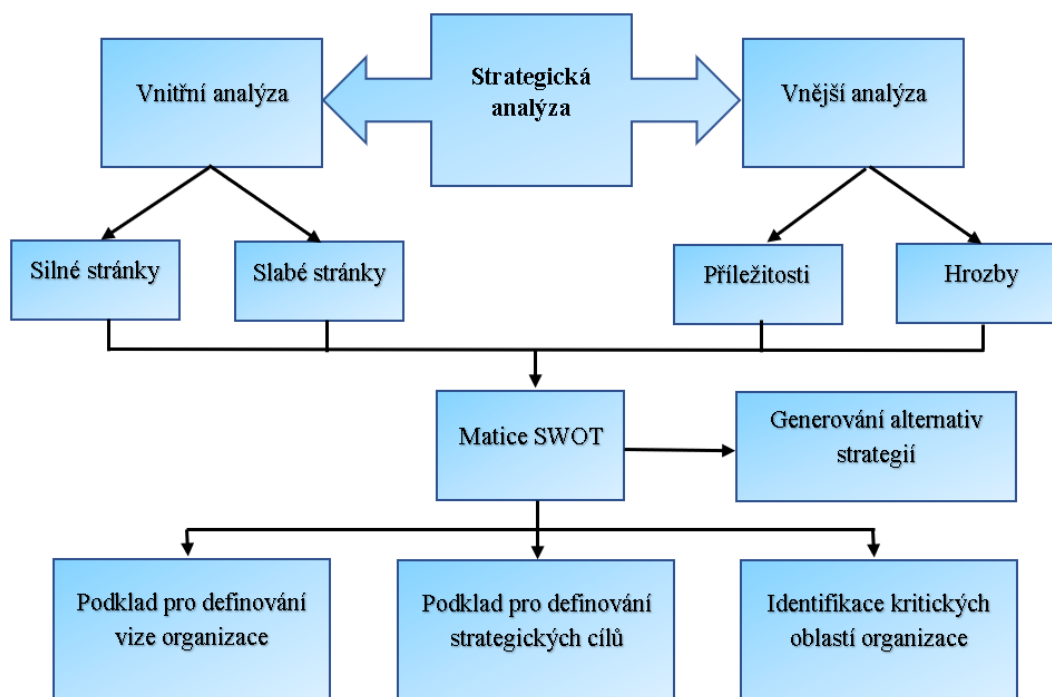
- Autokratický - nadřízený shromažďuje informace, na jejichž základě sám rozhodne, přičemž podřízení nemají žádnou možnost konečné rozhodnutí vedoucího ovlivnit
- Demokratický - tento styl vedení dává zaměstnancům možnost podílet se na řízení společnosti a předkládají své návrhy nadřízenému. Ten návrhy zváží, ale finální rozhodnutí a odpovědnost leží pouze na něm.
- Liberální - zaměstnanci vedení liberálním stylem mají výraznou volnost, kdy vedoucí do postupu skupiny podřízených téměř nezasahuje. Ti se musí mezi sebou domluvit na postupu řešení, které předloží vedoucímu (Smejkal, Rais, 2013).

## **Sdílené hodnoty**

Tento prvek je tzv. nadřazeným cílem podniku. Sdílené hodnoty komplexně shrnují firemní kulturu a etiku společnosti. Jedná se o faktor, který spojuje všechny zbývající do jednoho souboru (Smejkal, Rais, 2013).

### **1.1.4 SWOT analýza**

SWOT analýza byla vytvořena Albertem Humphreym v průběhu šedesátých a sedmdesátých let. Jedná se o základní a nejčastěji využívanou metodu strategické analýzy. Dle schématu uvedeného níže je zřejmé, že SWOT analýza spojuje metody strategické analýzy, které byly uvedeny v předchozí části diplomové práce, tedy analýzu vnějšího prostředí (nejčastěji PESTLE analýza) a analýzu vnitřního prostředí (například McKinseyho model 7 S). Z tohoto důvodu se uvádí, že SWOT analýza má integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků (Grasseová a kol., 2012).



**Obrázek č. 4: Schéma strategické analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseové a kol., 2012)

Analýza vnějšího prostředí se zabývá okolím podniku, které podnik nemůže ovlivnit. Ve skutečnosti je tomu naopak. Podnik získává informace o tom, jaké hrozby musí vnímat a úspěšně jim předcházet. Dále se objevují příležitosti, po kterých je třeba jít a získat tak konkurenční výhodu v boji o přední pozici na trhu, ve kterém působí (Grasseová a kol., 2012).

Z analýzy vnitřního prostředí podnik získá informace o svých silných stránkách, na kterých by měl celé podnikání stavět a dále je rozvíjet. Analýza vnitřního prostředí však identifikuje i slabé stránky společnosti, které je třeba zlepšit nebo v nejlepším případě chyby úplně odstranit (Grasseová a kol., 2012).

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že pojem SWOT analýza je akronymem počátečním písmen čtyř výstupů analýz vnějšího a vnitřního prostředí:

- **Strenghts** (silné stránky)
- **Weaknesses** (slabé stránky)
- **Opportunities** (příležitosti)
- **Threats** (hrozby)

Když se řekne SWOT analýza, každý si okamžitě vybaví matici SWOT. To je však pouze sjednocení toho, co předcházelo a zdaleka to není ani výstup SWOT analýzy. Před začátkem realizace je třeba určit účel, kterému má SWOT analýza sloužit. Nejčastějším výstupem matice SWOT je generování alternativ strategií. Dle Grasseové (2012) však může sloužit i těmto účelům:

- Podklad pro definování vize
- Podklad pro zformulování strategických cílů
- Identifikace kritických oblastí

## **1.2 Finanční analýza**

Finanční analýza prošla za více než sto let mnoha změnami, a i nyní má mnoho podob. Neexistují zde sjednocené názvosloví, všeobecně uznávané zásady ani mezinárodní standardy jako například v účetnictví. Cíl finanční analýzy je však jednotný. Za pomoci řady metod finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku neboli jeho finanční zdraví. Na základě výsledků je možné zjistit, jak si podnik vedl v minulosti, v jaké finanční situaci se nachází v současné době a také je možné predikovat budoucí vývoj analyzovaného podniku. Finanční analýza tedy vytváří komplexní pohled na finanční situaci podniku a má za cíl omezit finanční nejistotu v budoucnosti podnikatelských subjektů. (Grünwald, 2007)

Samotná finanční analýza se skládá z několika postupných kroků. Dle Grünwalda (2007) jsou těmito kroky:

1. data,
2. metody analýzy,
3. provedení analýzy,
4. interpretace výsledků analýzy,
5. syntéza a formulace závěrů a úsudků.

Následující podkapitola bude věnována zdrojům informací, z nichž finanční analýza čerpá data pro realizaci zvolených metod.



### 1.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Jak již bylo uvedeno výše, zdroje informací a data z nich získaná jsou základem finanční analýzy. Finanční analýza pro své potřeby využívá velké množství dat, které se však liší svou povahou. Jedná se klíčovou součástí procesu finanční analýzy.

V první řadě je velmi důležité uvést, že od kvality informací se odvíjí úspěšnost celé finanční analýzy. Informace tedy musí pocházet z důvěryhodných zdrojů a musí být kvalitní. Zároveň je však důležitá i komplexnost použitých informací. Použitím neověřených informací pocházejících z nedůvěryhodných zdrojů může dojít ke zkreslení výsledků finanční analýzy (Růčková, 2015).

Podle původu zpracovaných dat se zdroje informací dělí na:

- Externí - jedná se o informace, které pocházejí z vnějšího ekonomického prostředí podniku souvisí s domácího i zahraničního okolí. Mohou to být údaje státní statistiky, údaje o vývoji úrokových měr a měnových relací, analýzy národního hospodářství nebo třeba také burzovní informace apod. (Martinovičová, 2006; Růčková, 2015).
- Interní - jsou to informace bezprostředně související s podnikem provádějícím finanční analýzu. Tyto informace, které jsou ze zákona pravidelně zveřejňovány. Interními daty jsou například účetní výkazy (Růčková, 2015).

Pro účely finanční analýzy jsou vždy používána jako výchozí data účetní výkazy. Ty jsou dále doplňovány a zpracovávány finančními i nefinančními indikátory, dokud se proces finanční analýzy nedostane k finálnímu hodnocení situace zvoleného podniku. Hlavním úkolem finanční analýzy je příprava podkladů pro nezbytná rozhodnutí za pomoci dat z výkazů a podobných zdrojů. (Sedláček, 2011; Grünwald, 2007).

Účetní výkazy lze rozdělit do dvou základních částí:

- Finanční účetní výkazy - tyto výkazy informují především externí uživatele a proto se označují jako externí. Jedná se o informace, které i přes svoji veřejnou dostupnost, tvoří základ finanční analýzy. Uživatel je díky nim informován nejen o stavu a struktuře majetku, ale také o zdrojích krytí, o cash flow, tvorbě a užití hospodářského výsledku. Mezi základní finanční účetní výkazy řadíme rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Podniky musí dle zákona

sestavovat řádné (finanční) účetní výkazy pouze jednou ročně. To se však pro účely finanční analýzy jeví jako nedostatečné. Proto si společnosti sestavují vnitropodnikové účetní výkazy (Marek, 2009; Zákon o účetnictví č. 563/1991).

- Vnitropodnikové účetní výkazy - tyto výkazy jsou sestavovány častěji než finanční účetní výkazy, a také díky tomu jsou sledovány podrobnější časové řady, což vede ke zpřesnění výsledků, kterých pomocí finanční analýzy dosáhneme. Dále zamezí odchylkám od skutečně zjištěného stavu. Z hlediska finanční analýzy je to velmi důležité. Tento druh výkazů vychází z interních potřeb každé organizace. Jsou to výkazy, které nepatří mezi veřejně dostupné informace. K vnitropodnikovým účetním výkazům můžeme zařadit výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony apod. (Dluhošová, 2008; Růčková, 2015).

## **Rozvaha**

Rozvaha neboli bilance je základním účetním výkazem podniku. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a představuje informace o stavu majetku organizace - aktivech (na levé, debetní straně) a také o zdrojích financování tohoto majetku - pasivech (na pravé, kreditní straně). Základem při sestavování rozvahy je dodržovat zásadu bilanční rovnice, která vyjadřuje rovnost aktiv a pasiv (Knápková, Pavelková, 2010)

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}$$

V České republice se nejčastěji setkáváme s rozvahou v podobě dvoustranného účtu, kde levou stranu tvoří aktiva a pravou pasiva. Můžeme se však setkat s vertikální formou rozvahy, kdy jsou pod sebou seřazena aktiva a pod nimi pasiva s mínusovým znaménkem. Konečnou položkou tohoto způsobu výpočtu je vlastní kapitál (Marek, 2009).

## **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je písemný přehled, který obsahuje položky nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Výsledovka není sestavována jako rozvaha k určitému datu, ale sestavuje se za určité časové období. Obsahuje tokové veličiny a je tedy přehledem o operacích za daný časový interval (Knápková, Pavelková, 2010)

Výnosy je možné definovat jako finanční částky, které byly získány z veškerých podnikových činností za dané účetní období, přičemž nezáleží na tom, zda v tomto období

došlo k jejich inkasu. Náklady můžeme chápat jako peněžní prostředky vynaložené podnikem na získání výnosů. Výsledek rozdílu celkových výnosů a celkových nákladů označujeme jako výsledek hospodaření. V případě kladného výsledku hovoříme o zisku, který podnik za dané období vyprodukoval. Naopak záporný výsledek hospodaření představuje pro podnik ztrátu (Knápková, Pavelková, 2010).

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ}$$

S analýzou výkazu zisku a ztráty je spojeno několik problémů. Jak již bylo výše uvedeno, výsledovka obsahuje tokové veličiny, což způsobuje, že jejich změny mohou být nerovnoměrné. Dále je potřeba zmínit, že nákladové a výnosové položky nejsou podloženy skutečnými peněžními toky, a výsledkem je, že čistý zisk nekoresponduje s hotovostí skutečně dosaženou za dané období (Růčková, 2015).

### **Výkaz cash flow**

Dle výše uvedeného rozvaha představuje stav majetku a kapitálu k určitému datu, výkaz zisku a ztráty zachycuje výnosy, náklady a zisk v okamžiku jejich vzniku bez ohledu na skutečnost vzniku reálných peněžních příjmů či výdajů. Vzniká tedy obsahový a časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Tento nesoulad napomáhá vyřešit právě sledování cash flow (Knápková, Pavelková, 2010).

Výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích je stejně jako výkaz zisku a ztráty tokovou veličinou. Cash flow představuje příjmy a výdaje podniku za určité období. Podstatou cash flow je změna stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Výkaz cash flow je důležitým elementem finančního řízení a bezprostředně souvisí se zajišťováním likvidity podniku (Knápková, Pavelková, 2010).

$$\text{PŘÍJMY} - \text{VÝDAJE} = \text{CASH FLOW}$$

Přehled o peněžních tocích se uvádí v následujícím členění:

- Oblast běžné (provozní) činnosti - Provozní činnost je základní výdělečná činnost podniku a je tedy klíčovou činností pro naplnění účelu podnikání. Tato oblast zahrnuje základní činnosti podniku a také ostatní činnosti, které nepatří do zbývajících dvou oblastí. Z této části cash flow podnik získá informace, jakou měrou výsledek hospodaření z běžné činnosti koresponduje se skutečnou

hodnotou získaných finančních prostředků. Provozní činnost zajišťuje podniku schopnost uhradit všechny jeho závazky vůči svým věřitelům díky příjmům, které organizaci přináší (Grünwald, Holečková 2007).

- Oblast investiční činnosti - Tato oblast zahrnuje především pořízení nebo prodej dlouhodobého majetku organizace. Dále se do investiční činnosti řadí poskytování úvěrů, půjček a finanční výpomoci, pokud ovšem nejsou tyto činnosti daného podniku chápány jako provozní. Pokud je cash flow z investiční činnosti kladné, znamená to, že podnik peněžní prostředky získané prodejem dlouhodobého majetku podniku převyšují peněžní prostředky vynaložené na nákup majetku. Záporné cash flow z investiční činnosti nasvědčuje tomu, že podnik investoval do dlouhodobého majetku, což může mít v budoucnu pozitivní dopad (Sedláček, 2011).
- Oblast finanční činnosti - Jedná se o oblast externího financování společnosti. Obecně se finanční oblastí rozumí peněžní toky vedoucí ke změně objemu a složení vlastního kapitálu podniku a dlouhodobých závazků. Finanční prostředky, které plynou z investic jedné firmy tvoří finanční prostředky firmy druhé. Lze tedy říci, že oblast finanční činnosti úzce souvisí s oblastí investic (Knápková, Pavelková, 2010).

Přehled o peněžních tocích je možné sestavit buď metodou přímou nebo metodou nepřímou:

- Přímá metoda - Výkaz cash flow je sestaven na základě skutečných plateb, tedy čistých peněžních toků. Výhodou je zobrazení hlavních kategorií finančních příjmů a výdajů. Nevýhodou je absence zdrojů a užití finančních prostředků. Jedná se pravděpodobně o obtížnější metodu, která vyžaduje úpravu účetního systému.
- Nepřímá metoda - Tato metoda je založena na transformaci hospodářského výsledku na peněžní tok. Rozdíl mezi výnosy a náklady je tedy převeden na rozdíl mezi příjmy a výdaji (Marek, 2009).

### **1.2.2 Metody finanční analýzy**

V oblasti ekonomie se můžeme setkat se dvěma skupinami metod finanční analýzy. Tou první jsou metody elementární. Ty budou podrobně popsány níže. Do druhé skupiny

řadíme metody vyšší, které se však neobejdou bez velmi kvalitního softwaru a hlubších teoretických a matematicko-statistických znalostí (Růčková, 2015).

Knápková a Pavelková (2010) uvádí tyto základní metody finanční analýzy:

- Analýza absolutních (stavových) ukazatelů
- Analýza tokových ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření

### 1.2.3 Analýza absolutních ukazatelů

Do analýzy absolutních ukazatelů řadíme jak stavové veličiny (data z rozvahy) tak i tokové veličiny (data z výkazu zisku a ztráty, cash flow). Absolutní ukazatele jsou nejčastěji využívány k analýze vývojových trendů. Do analýzy absolutních ukazatelů patří horizontální analýza a vertikální analýza (Knápková, Pavelková, 2010).

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza funguje na principu porovnávání hodnot z účetních výkazů v čase. Pokud jsou takto hodnoty analyzovány dlouhodobě, je možné během sledovaného období pozorovat určitý vývojový trend.

Horizontální analýza může být vyjádřena absolutně:

##### Vzorec č. 1: Absolutní změna

(Zdroj: Růčková, 2015)

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období}$$

nebo procentuální:

##### Vzorec č. 2: Procentuální změna

(Zdroj: Růčková, 2015)

$$\text{Procentuální změna} = (\text{běžné období} - \text{předchozí období} / \text{předchozí období}) * 100$$

Horizontální analýza je pravděpodobně nejčastější a zároveň nejjednodušší finančně-analytická technika při tvorbě přehledu o finanční situaci firmy a predikci jejího budoucího vývoje (Sedláček, 2011).

## Vertikální analýza

Vertikální analýza zjišťuje strukturu položek z účetních výkazů vyjádřenou v procentech. Základ, tedy 100 %, většinou tvoří rozvahový součet, tržby nebo výkony. To se samozřejmě odvíjí od výkazu, z něhož jsou čerpána data pro vertikální analýzu. Pokud se jedná o rozvahu, tak jsou sledována závislost aktiv nebo pasiv na bilanční sumě. V případě výkazu zisku a ztráty může být výsledkem procentuální vyjádření zisku na celkových tržbách podniku (Grünwald, Holečková 2007).

Princip vertikální analýzy lze vyjádřit takto:

### Vzorec č. 3: $P_i$

(Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008)

$$P_i = B_i / \text{suma } B_i$$

$P_i$  je hledaný vztah

$B_i$  je hodnota vybrané položky

$\text{suma } B_i$  je součet hodnot položek daného celku

### 1.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele, jak už z názvu vyplývá, získáme jako výsledek dvou absolutních ukazatelů. Často bývají označovány za fondy finančních prostředků nebo jen finanční fondy. V takovém případě pojem fond označuje agregaci určitých stavových položek aktiv nebo pasiv, například oběžná aktiva. Organizace využívají rozdílových ukazatelů především k řízení likvidity. Nejčastěji se můžeme setkat s ukazatelem čistého pracovního kapitálu a čistými pohotovými prostředky (Businessinfo, 2009).

### Čistý pracovní kapitál

Dostatečný objem čistého pracovního kapitálu (dále ČPK) je předpokladem k zabezpečení trvalé platební schopnosti podniku. Dále slouží také jako rezerva v případě hrozby ohrožení podniku. Nedostatek i přebytek ČPK však vede k poklesu hodnoty podniku. Důvodem je skutečnost, že čistý pracovní kapitál má charakter dlouhodobého kapitálu, který je dražší než využívání krátkodobé kapitálu k financování podniku. Efektivním řízením ČPK může společnost využít zajímavých benefitů a to například možnost získání diskontu za včasné platby (Režňáková, 2003).

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Dlouhodobé zdroje	Základní kapitál
			Nerozdělený zisk
			Čistý zisk
Zásoby		Krátkodobé závazky	Dlouhodobé bankovní úvěry
Pohledávky			Krátkodobé závazky
Finanční majetek			

Obrázek č. 5: ČPK

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

K výpočtu ČPK je možné využít hned dvou variant.

#### Vzorec č. 4: ČPK

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

nebo

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{stálá aktiva}$$

#### Strategie řízení ČPK

Uvolněná strategie - Jedná se o případ, kdy podnik drží relativně velký objem peněžních prostředků. Tato situace je stimulem k prodeji způsobený poskytováním delší doby splatnosti. Dále se uvolněná strategie v podniku vyznačuje velkým množstvím pohledávek a často také tyto společnosti nevyužívají dodavatelské úvěry (Režňáková, 2003).

Restriktivní strategie - Je možné uvést, že se jedná o opak uvolněné strategie. Vyznačuje se nízkou úrovní peněžních prostředků a využívají ji společnosti, které chtějí dosáhnout vysoké výnosnosti investovaného kapitálu. Nese však následující rizika:

- minimální stav zásob (riziko ztráty zákazníků při nedodržení termínů dodávek)

- minimální stav pohledávek (striktní platební politika vůči zákazníkům),
- minimální stav hotovosti (riziko neschopnosti hradit včas závazky a nemožnost diskontu)

Umírněná / vyvážená strategie - Tato strategie je kompromisem mezi oběma výše uvedenými strategiemi (Režňáková, 2003).

### **Plánování ČPK**

Plánování čistého pracovního kapitálu řeší otázku jeho optimální výše. Právě k jeho stanovení je možné využít následující metody:

- Metoda procentního podílu na tržbách - Tato metoda stanovuje ČPK procentním podílem z tržeb
- Metoda obrátového cyklu peněz - Metodu je možné použít v případě, že se neočekávají výrazné změny v délce trvání OCP a provozně nutných nákladů na den (Režňáková, 2003).

#### **Vzorec č. 5: OCP**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$OCP = DoZás + DoP - DoZ$$

### **Čisté pohotové prostředky**

V souvislosti s ukazatelem čisté pohotové prostředky se můžeme také setkat s označením peněžní finanční fond. Tento ukazatel je možné využít k získání okamžité likvidity, protože na rozdíl od výše uvedeného čistého pracovního kapitálu nejsou k výpočtu použita celá oběžná aktiva, ale pouze pohotové peněžní prostředky. Oběžná aktiva tak jsou očištěna o méně likvidní případně nelikvidní položky (Sedláček, 2011).

#### **Vzorec č. 6: ČPP**

(Zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012)

$$ČPP = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Výše je uveden vzorec pro výpočet nejpřísnější modifikace tohoto ukazatele. Ukazatel čistých pohotových prostředků je možné vypočítat i takovým způsobem, kdy k pohotovým peněžním prostředkům přičteme peněžní ekvivalenty, například termínované



vkłady s krátkou výpovědní lhůtou (zpravidla do tří měsíců), směnky nebo cenné papíry (Sedláček, 2011).

### **1.2.5 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů je bezesporu nejoblíbenější a zároveň nejčastěji využívanou metodou v oblasti finanční analýzy. Z názvu této metody vyplývá samotná podstata a také způsob realizace analýzy poměrových ukazatelů. Jedná se tedy o ukazatele, při jejichž výpočtu jsou položky základních účetních výkazů dávány do poměru s položkami jiného účetního výkazu. Toto představuje rozdíl mezi analýzou poměrových ukazatelů a analýzou absolutních ukazatelů, při níž je využíván vždy jen jeden účetní výkaz, tedy rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty. Analýza poměrových ukazatelů tedy využívá propojenosti mezi účetními ukazateli (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Mezi základní poměrové ukazatele, které budou podrobněji popsány v další části práce, se řadí následující ukazatele:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity

Mezi další používané poměrové ukazatele patří například ukazatele tržní hodnoty, provozní ukazatele a ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow (Sedláček, 2011).

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity se řadí mezi nejdůležitější ukazatele, které organizace sledují. Podstatou této analýzy je zjistit, jak je daná společnost schopna hradit své závazky v době jejich splatnosti. Při popisování analýzy ukazatelů likvidity je potřeba zmínit pojem solventnost, který s likviditou úzce souvisí. Solventnost je míra připravenosti podniku uhradit své splatné závazky. Z uvedeného tedy vyplývá, že podmínkou solventnosti je likvidita (Růčková, 2015).

Pro každou společnost je samozřejmě ideální, pokud jsou ukazatele likvidity na optimálních hodnotách. Příliš nízká likvidita může znamenat problémy organizace se ziskovostí. Organizace tedy nemá dostatek finančních prostředků uhradit své dluhy a plnit

tak řádně podmínky uzavřených smluv. Tato skutečnost se pak může negativně projevit na trhu ztrátou dobrých vztahů s partnerskými organizacemi (Růčková, 2015).

Zvýšené hodnoty ukazatelů likvidity vypovídají, že podnik drží své prostředky v dlouhodobých aktivech, tedy nelikvidním majetku. Finanční prostředky společnosti tak nejsou efektivně investovány. Podnik by měl zajistit rovnováhu mezi stálými aktivy a oběžnými aktivy a držet likvidní peněžní prostředky za účelem splácení svých dluhů (Růčková, 2015).

V odborné literatuře se můžeme setkat se třemi stupni likvidity:

- Běžná likvidita
- Pohotová likvidita
- Okamžitá likvidita

**Běžná likvidita** (likvidita 3. stupně) vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. To znamená, že hodnota běžné likvidity udává, kolikrát by mohly být splaceny krátkodobé závazky, kdyby byla oběžná aktiva přeměněna na nejlikvidnější finanční prostředky. Při výpočtu by však měla být oběžná aktiva očištěna o nedobytné pohledávky a neprodejné zásoby, aby nedošlo ke zkreslení výsledku. Takovými položkami oběžných aktiv by nebylo možné v daném okamžiku závazky splácet (Sedláček, 2011).

Jako ideální hodnota běžné likvidity odborná literatura uvádí hodnotu vyšší než 1,5. Zároveň by však výsledná hodnota neměla převyšovat 2,5. V takovém případě by společnost sice byla schopna uspokojit své věřitele více než 2,5krát, ale držela by tak zbytečně příliš mnoho peněžních prostředků, které by mohly být investovány a produkovat zisk (Růčková, Roubíčková, 2012).

#### **Vzorec č. 7: Běžná likvidita**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

**Pohotová likvidita** (likvidita 2. stupně) navazuje na ukazatel běžné likvidity. V tomto případě však hrají zásadní roli zásoby, které jsou odečteny od oběžných aktiv. Lze tedy říci, že pohotová likvidita vyjadřuje schopnost splatit krátkodobé závazky za předpokladu, že nebudou prodány podnikové zásoby (Sedláček, 2011).

Z toho také vyplývá, že ideální hodnota ukazatele bude nižší. Nejčastěji se udává rozmezí 1 - 1,5. Konzervativní strategie uvádí, že hodnoty převyšující 1,5 jsou také v pořádku. Naopak agresivní strategie nezavrhují hodnoty nižší než 1 (Marek, 2009).

#### **Vzorec č. 8: Pohotová likvidita**

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

**Okamžitá likvidita** (likvidita 1. stupně) je výsledkem poměru peněžních prostředků a okamžitě splatných dluhů. Peněžními prostředky jsou v tomto vztahu chápány nejlikvidnější aktiva z rozvahy, tedy peníze na bankovních účtech a v pokladně, šeky, volně obchodovatelné cenné papíry. Okamžitě splatnými dluhy jsou krátkodobé závazky, bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci (Růčková, Roubíčková, 2012).

Ideální hodnoty se v literatuře poměrně liší. Obecně však platí, že hodnota okamžité likvidity by měla být vyšší než 0,2. Horní hranice ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,6 - 1 (Sedláček, 2011).

#### **Vzorec č. 9: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{okamžitě splatné dluhy}$$

Souhrnné zobrazení doporučených hodnot je uvedeno v níže uvedené tabulce č. 1.

#### **Tabulka č. 1: Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčkové, 2015)

Ukazatel likvidity	Doporučená hodnota
likvidita 3. stupně	1,5 - 2,5
likvidita 2. stupně	1 - 1,5
likvidita 1. stupně	0,2 - 1

### **Ukazatele rentability**

Analýza ukazatelů rentability je zřejmě nejdůležitější metodou analýzy poměrových ukazatelů. Je totiž úzce propojen s cílem každé organizace, protože svou soustavnou činností podniká za účelem dosažení zisku. Zisk je tedy alfou a omegou ukazatelů rentability. Zisk se v různých podobách objevuje v číselných všech vzorců níže uvedených ukazatelů. Jmenovatel představuje podnikem vložený kapitál (Marek, 2009).

Jak bylo výše uvedeno, při výpočtech ukazatelů rentability se ve vzorcích setkáme s různými modifikacemi zisku. První je EBIT neboli provozní výsledek hospodaření, který představuje zisk před zdaněním a odečtením úroků. Dále bude v práci použit EAT, který se ve výkazu zisku a ztráty objevuje jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Jedná se o zisk očištěný o daň a úroky (Růčková, 2015).

V diplomové práci budou použity následující ukazatele rentability:

- Rentability celkových vložených aktiv
- Rentability vlastního kapitálu
- Rentability vloženého kapitálu
- Rentability dlouhodobých zdrojů
- Rentabilita tržeb

**Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)** je výsledkem poměru provozního výsledku hospodaření a celkových aktiv vložených do podnikání, přičemž nezáleží na zdrojích jejich financování. Tento ukazatel bývá považován za nejkomplexnější ukazatel pro posouzení činnosti podniku z pohledu jeho rentability (Dluhošová, 2010).

#### **Vzorec č. 10: ROA**

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$ROA = EBIT / aktiva$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** je poměrovým ukazatelem, jehož hodnota udává, do jaké míry byly vlastní zdroje zhodnoceny v zisk. Je tedy velmi důležitý pro vlastníky, investory, akcionáře. Ideálem je rostoucí trend tohoto ukazatele. Takový případ může nastat při zvýšení zisku, snížení úrokových měr nebo snížení objemu vlastního kapitálu. Pokud však hodnota ukazatele v čase klesá, pak to může být způsobeno například zvýšením vlastního kapitálu, který není investován a není tedy efektivně využit (Dluhošová, 2010).

Je známo, že vlastní kapitál je dražším zdrojem financování podniku než cizí kapitál. Tento fakt je důležitý při rozhodování o struktuře zdrojů. Hodnota ROE musí být vyšší, než je výnosnost jiných možností, do nichž může investor vložit svůj kapitál (státní obligace, pokladniční poukázky apod.). Pokud by výnosnost vlastního kapitálu byla nižší

nebo rovna výnosnosti těchto alternativ, investor by do podniku kapitál nevložil a celková hodnota podniku by začala výrazným způsobem klesat (Sedláček, 2011).

**Vzorec č. 11: ROE**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$ROE = EAT / \textit{vlastní kapitál}$$

**Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)** vyjadřuje míru výnosnosti investovaného kapitálu. Můžeme se setkat s variantami ukazatele, kdy je čítec tvořen EBIT, EAT nebo EBT. Já jsem zvolil pro výpočet provozní výsledek hospodaření. Ve jmenovateli se uvádí dlouhodobý kapitál podniku (Sedláček, 2011).

**Vzorec č. 12: ROI**

(Zdroj: Marek, 2009)

$$ROI = EBIT / \textit{dlouhodobý kapitál}$$

**Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)** je komplexním vyjádřením hospodaření organizace, protože při výpočtu ukazatele stupuje do jmenovatele jak vlastní kapitál, tak i dlouhodobé cizí zdroje vložené do společnosti věřiteli a akcionáři (Růčková, 2015).

**Vzorec č. 13: ROCE**

(Zdroj: Kislingerová, 2004)

$$ROCE = EBIT / \textit{vlastní kapitál + rezervy + dlouhodobé závazky + dlouhodobé bankovní úvěry}$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** je posledním z hlavních poměrových ukazatelů rentability. Tento ukazatel je vyjádřením schopnosti podniku vyprodukovat zisk z každé 1 Kč tržeb. V případě, že se rentabilita tržeb dané společnosti pohybuje pod oborovým průměrem, pak by měla organizace pravděpodobně snížit náklady nebo zvýšit ceny svých výrobků nebo služeb. Podniky by měly držet hodnoty ukazatele na vysoké úrovni, což by vypovídalo o dobrém jménu firmy a přední pozici na trhu. (Blaha, Jindřichovská, 2006).

**Vzorec č. 14: ROS**

(Zdroj: Kislingerová, 2004)

$$ROS = EBIT / \textit{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží}$$

V níže uvedené tabulce 2 jsou uvedeny doporučené trendy pro popsání ukazatele rentability.

**Tabulka č. 2: Doporučený vývoj ukazatelů rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

Ukazatel rentability	Doporučený vývoj
ROA	↗
ROE	↗
ROI	↗
ROCE	↗
ROS	↗

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se zabývají zdroji financování podniku a vztahy mezi vlastními zdroji a cizími zdroji. Zkoumají tedy například výši zadluženosti organizace. Situace, kdy cizí zdroje převyšují vlastní zdroje, nemusí vždy znamenat negativní stav. Jak již bylo uvedeno u ukazatelů rentability, cizí kapitál je levnější formou financování podniku a tím i možnost vyššího zhodnocení investice. Zároveň však znamená vyšší riziko finanční nestability (Sedláček, 2011).

Zákon uvádí, že podnik musí v době zahájení své činnosti disponovat určitým objemem vlastního kapitálu. Není tak možné financovat podnikání čistě z cizích zdrojů. Další problém by nastal při získávání investorů. V neposlední řadě by se jednalo o neúnosné riziko a vysokou míru nestability. Na druhou stranu financování pouze z vlastních zdrojů by bylo pro podnik drahé a nerentabilní (Růčková, 2015)

V další části diplomové práce budou popsány následující poměrové ukazatele zadluženosti:

- Celková zadluženost (dept ratio)
- Koeficient samofinancování (equity ratio)
- Koeficient zadluženosti (dept to equity ratio)

**Celková zadluženost (dept ratio)** též nazývaná jako ukazatel věřitelského rizika je základním poměrovým ukazatelem zadluženosti. Celkovou zadluženost vypočítáme jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Výsledná zadluženost může být vyšší, pokud se jedná o finančně stabilní podnik. Krátkodobé zvýšení věřitelského rizika může pro podnik znamenat zvýšení rentability a celkové hodnoty organizace. Doporučeným stavem je především udržovat stabilní míru zadlužení (Sedláček, 2011).

**Vzorec č. 15: Celková zadluženost**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

**Koeficient samofinancování (equity ratio)** neboli kvóta vlastního kapitálu doplňuje ukazatel celkové zadluženosti. Součet výsledků těchto dvou ukazatelů je 1. Jedná se o poměr vlastních zdrojů financování a celkových aktiv, což představuje míru, do níž je podnik schopen financovat činnosti čistě vlastním kapitálem (Růčková, Roubíčková, 2012).

**Vzorec č. 16: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

**Koeficient zadluženosti (debt to equity ratio)** má podobnou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti. Ten však se zvyšováním cizích zdrojů roste lineárně do 100 %. Koeficient zadluženosti však s rostoucími cizími zdroji roste exponenciálně až k  $\infty$ . Vzorec tohoto ukazatele je vyjádřen poměrem cizích zdrojů a vlastního kapitálu (Sedláček, 2011).

**Vzorec č. 17: Koeficient samofinancování**




(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

Následuje tabulka 3, která znázorňuje doporučený vývoj ukazatelů zadluženosti.

**Tabulka č. 3: Doporučený vývoj ukazatelů zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

Ukazatele zadluženosti	Doporučený vývoj
Celková zadluženost	
Koeficient samofinancování	
Koeficient zadluženosti	

**Ukazatele aktivity**

Poměrové ukazatele aktivity se zabývají otázkou, zda vybraný podnik hospodaří efektivně se svými aktivy. Pokud má společnost příliš mnoho aktiv, tak se zvyšují celkové náklady a také hrozí, že aktiva nebudou efektivně využívány. Naopak nízká hodnota aktiv

nedává organizaci možnost výhodně investovat, pokud se tato příležitost naskytne (Kislingerová a kol., 2010).

Ukazatele aktivity měří obrátkovost, tedy počet obrátek vybraného aktiva v tržbách. Další ukazatele měří dobu obratu daného aktiva, což je časový údaj vyjádřený zpravidla ve dnech (Růčková, 2015).

Nejznámější a nejčastěji používané ukazatele aktivity budou popsány níže:

- Obrat celkových aktiv
- Doba obratu zásob
- Doba obratu pohledávek
- Doba obratu závazků

**Obrat celkových aktiv** měří počet obrátek aktiv společnosti v objemu jejích tržeb. Většinou se výpočet provádí s ročními tržbami. Pro podnik je žádoucí, aby výsledná hodnota tohoto ukazatele byla co nejvyšší. To by vypovídalo o efektivně využitých aktivech a vysokých tržbách. Pokud je ukazatel nízký, společnost by měla uvažovat o prodeji nevyužitých aktiv, případně najít způsob zvýšení tržeb. Minimální hodnota ukazatele by měla být 1 (Růčková, 2015).

**Vzorec č. 18: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{roční tržby} / \text{aktiva}$$

**Doba obratu zásob** udává dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Tento ukazatel by měl být co nejnižší, aby zásoby zbytečně neležely na skladu a zvyšovaly tak náklady na provoz. Současným trendem je metoda just-in-time, která je hojně využívána ve výrobních podnicích (Růčková, 2015).

**Vzorec č. 19: Doba obratu zásob**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} * 360 / \text{tržby}$$

**Doba obratu pohledávek** informuje vedení podniku o tom, za jakou průměrnou dobu jsou odběrateli spláceny pohledávky za prodané zboží a služby. Platby by měly od zákazníků přijít nejpozději v den splatnosti. V opačném případě jsou porušeny smluvní



podmínky a podnik mohou být obchodní partneři dodavatelem sankciováni (Růčková, 2015).

**Vzorec č. 20: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} * 360 / \text{tržby}$$

**Doba obratu závazků** je ukazatelem, jehož hodnota udává průměrný časový interval, za který společnost hradí své závazky. Obecně platí, že podnik by měl mít nastaven dobu obratu závazků vyšší než je doba splatnosti pohledávek. Znamená to, že podnik dříve inkasuje finanční prostředky za prodej výrobků a služeb, následně splácí své dluhy (Dluhošová, 2010).

**Vzorec č. 21: Doba obratu závazků**

(Zdroj: Dluhošová, 2010)


$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} * 360 / \text{tržby}$$

**Obratový cyklus peněz** je souhrnným vyjádřením doby, po kterou proběhne cyklus počínající nákupem materiálu a končící zaplacením závazků. Během tohoto cyklu proběhnou další fáze jako například naskladnění materiálu, vyskladnění a uvedení do výroby, samotná výroba, kontrola a následná distribuce hotových výrobků, prodej a vystavení faktury odběrateli, inkaso pohledávek (Dluhošová, 2010).

Doporučené hodnoty pro ukazatele aktivity jsou souhrnně zachyceny v tabulce 4.

**Tabulka č. 4: Doporučené hodnoty ukazatelů aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

Ukazatel aktivity	Doporučená hodnota
Obrat celkových aktiv	1,6 - 3
Doba obratu zásob	
Doba obratu pohledávek (DoP)	
Doba obratu závazků (DoZ)	
	DoP < DoZ

### 1.2.6 Analýza soustav ukazatelů

Po popisu analýzy stavových, rozdílových a poměrových ukazatelů se v této části diplomové práce budu zabývat přiblížením soustav ukazatelů, které byly vytvořeny pro podání souhrnného pohledu na finanční situaci zvoleného podniku jedním číslem (Sedláček, 2011).

Sedláček (2011) rozdělil tyto modely na **soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů**, mezi které se řadí například pyramidové modely, a **účelové výběry ukazatelů**. Ty se poté dělí na:

- **Bankrotní modely**, jejichž ukazatele jsou uzpůsobeny k tomu, aby varovaly podnik v případě nebezpečí úpadku. Jejich úkolem je tedy určit, zda v blízké budoucnosti nehrozí podniku bankrotu. V praxi se používají například Altmanův model (Z-skóre), Index IN, Tafflerův model nebo třeba Beaverův model. Níže budou přiblíženy první dva z uvedených modelů, tedy Altmanův model a Model IN 05.
- **Bonitní modely** diagnostikují finanční zdraví podniku pomocí bodového systému, kdy za každou část získá analyzovaný podnik určitý počet bodů. Celkový bodový zisk poté určí kategorii, do níž bude podnik zařazen. Slouží také k porovnání podniků působících ve stejném oboru podnikání. Mezi bonitní modely se řadí Kralickův Quicktest, Tamariho model a soustava bilančních analýz. Pro účely diplomové práce byl vybrán Kralickův Quicktest (Knápková, Pavelková, 2010).

### **Altmanův model (Z-skóre)**

Altmanův model patří v oblasti finanční analýzy k nejpoužívanějším komplexním modelům k určení finančního zdraví vybrané společnosti. Profesor Edward Altman sestavil model za pomoci 66 podniků, které byly rozděleny na bankrotující a nebankrotující. K určení Z-skóre mu posloužil soubor 22 poměrových ukazatelů. Původní model byl představen v roce 1968 a vztahoval se pouze na podniky obchodované na burze. Hraniční hodnota, pod níž výsledné skóre nemělo klesnout, aby společnosti nehrozil bankrot, byla hodnota 2,675. Úspěšnost tohoto modelu byla 80% (Dluhošová, 2010).

Od doby představení původního Altmanova modelu již uplynulo 50 let a model je stále jedním z nejvíce využívaných ukazatelů, i když se jeho podoba v zásadě nezměnila. V roce 1983 však byl vzorec upraven pro účely organizací, které nejsou obchodované na burze. Význam proměnných zůstal zachován, pouze se oproti původnímu modelu změnilы hodnoty vah. Tento vzorec je uveden níže a bude použit i v další části práce pro výpočet Z-skóre podniku XYZ spol. s r.o. (Knápková, Pavelková, 2010).

#### Vzorec č. 22: Altmanův model

(Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010)

$$Z\text{-skóre} = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5$$

Kalouda (2011) vyjádřil proměnné takto:

$x_1 = \text{čistý provozní kapitál} / \text{celková aktiva}$

$x_2 = \text{nerozdělený zisk} / \text{celková aktiva}$

$x_3 = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$

$x_4 = \text{vlastní kapitál} / \text{cizí zdroje}$

$x_5 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

Jak bylo uvedeno výše, pro původní Altmanův model byla klíčová hodnota 2,675. Vyšší hodnota znamenala finančně zdravý podnik. V novější verzi modelu jsou klíčové hned dva body. Jedná se o hodnotu 2,9, která je hranicí pro podnik ve velmi dobré situaci a podnik nacházející se v šedé zóně, kde není snadné určit, zda podniku hrozí bankrot. Spodní hranicí šedé zóny je hodnota 1,2. Pokud je Z-skóre nižší než tato hodnota, organizaci v brzké době hrozí bankrot (Dluhošová, 2010).

#### Tabulka č. 5: Celkové hodnocení Altmanova modelu v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sedláčka, 2011)

Úrovně Z-skóre	Výsledná hodnota
Doporučená hodnota	> 2,9
Šedá zóna	1,2 - 2,9
Pásmo bankrotu	< 1,2

## Index IN 05

Indexy IN byly vytvořeny manželi Neumaierovými pro podmínky v České republice. Stejně jako Altmanův model byly i tyto modely sestaveny pomocí poměrových ukazatelů. První model vznikl v roce 1995 jako IN95, který svým charakterem patřil do kategorie bankrotních modelů. Index IN99 však vykazoval spíše bonitní vlastnosti. Spojením těchto dvou modelů vznikl v roce 2001 IN01. Nejnovějším modelem je IN05, který je aktualizací indexu IN01. U IN05 došlo ke změně váhy proměnné C z 3,92 na 3,97 viz vzorec níže (Knápková, Pavelková, 2010).

Poslední dva uvedené modely spojují jak pohled věřitele, tak i pohled vlastníka. Dle Sedláčka (2011) jsou indexy IN01 a IN05 kritériem pro hodnocení „ex post“ a současně „ex ante“ indikátorem včasné výstrahy.

#### Vzorec č. 23: Model IN 05

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$IN\ 05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

$A = \text{aktiva} / \text{cizí kapitál}$

$B = EBIT / \text{nákladové úroky}$

$C = EBIT / \text{celková aktiva}$

$D = \text{celkové výnosy} / \text{celková aktiva}$

$E = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky a úvěry}$

V tabulce č. 6 jsou uvedeny hranice určující prosperující podnik, oblast šedé zóny a hranice pásma bankrotu.

#### Tabulka č. 6: Celkové hodnocení výsledků Modelu IN 05 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sedláčka, 2011)

Úrovně Indexu IN 05	Výsledná hodnota
Doporučená hodnota	> 1,6
Šedá zóna	0,9 - 1,6
Pásmo bankrotu	< 0,9

### Kralický Quicktest

Kralický Quicktest byl sestaven P. Kralickem v roce 1990. Jedná se o model, který klasifikuje firmu ve čtyřech oblastech. Tyto čtyři oblasti jsou představovány vybranými ukazateli stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření. Dva z těchto ukazatelů již byly popsány v části poměrových ukazatelů. Vzorec R1 představuje koeficient samofinancování (viz vzorec č. 17) a jako R3 je označen vzorec pro rentabilitu celkových vložených aktiv (viz vzorec č. 11)

R2 je v tomto případě vyjádřen dobou splácení dluhů:

**Vzorec č. 24: Doba splácení dluhů**

(Zdroj: Finanční analýza, 2011)

$$\text{Doba splácení dluhů} = (\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}) / \text{cash flow}$$

Poslední rovnici získáme výpočtem Cash Flow v procentech tržeb:

**Vzorec č. 25: R4**

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$R4 = \text{Cash Flow} / \text{tržby}$$

**Tabulka č. 7: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčkové, 2015)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 1	> 0,1

Po obodování výsledků rovnic následuje zhodnocení finanční stability. To získáme součtem bodů R1 a R2 dělených dvěma. Dalším krokem je zhodnocení výnosové situace, které se provede obdobným způsobem - součet bodových hodnot R3 a R4 dělený dvěma. Pro získání konečného výsledku sečteme hodnoty finanční stability a výnosové situace opět děleným 2 (Sedláček, 2011).

**Tabulka č. 8: Celkové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sedláčka, 2011)

Úroveň Kralickova Quicktestu	Výsledná hodnota v bodech
Doporučená hodnota	> 3
Šedá zóna	1 - 3
Pásmo bankrotu	< 1

Jako prosperující podnik lze označit podnik, jehož hodnota ukazatele je vyšší než 3. Šedou zónu v tomto případě ohraničuje zdola hodnota 1 (Sedláček, 2011).

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části bude nejprve představena analyzovaná společnost XYZ spol. s r.o. Bude zde vymezena oblast podnikání a působnost společnosti, dále také cíle a historie. Po představení společnosti se zaměřím na strategickou analýzu, jejíž metody byly přiblíženy v předchozí části. Následně bude provedena samotná finanční analýza, kde za použití metod a vzorců zhodnotím finanční situaci podniku.

### 2.1 Představení společnosti

XYZ spol. s r.o. je jako řízená osoba součástí koncernu řízeného společností ČEZ, a. s., jako řídící osobou. Společnost ČEZ, a.s. je tedy přímo ovládající osobou vlastnící 100 % podíl. Na základě členství v koncernu společnost XYZ spol. s r.o. využívá finanční stabilitu Skupiny ČEZ, dobré jméno Skupiny ČEZ a úspory nákladů na finanční služby, nákup, správu apod. Rovněž využívá zapojení do systému vnitřních kontrolních mechanismů, do pojistného programu, do systému řízení bezpečnosti a kvality ve Skupině ČEZ atd. (XYZ, 2019)



**Obrázek č. 6: JE Dukovany**

(Zdroj: XYZ, 2019)

Předmětem podnikání společnosti XYZ spol. s r.o. jsou následující činnosti zapsané v Obchodním rejstříku:

- obráběčství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojařství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- silniční motorová doprava (XYZ, 2019).

Společnost XYZ spol. s r.o. zajišťuje komplexní opravárenský servis pro hlavní komponenty jaderných elektráren Dukovany a Temelín. Těmito komponentami jsou turbíny 250 MW EDU, 1000 MW ETE, generátory, dieselmotory, kompresory a VN motory. Dalšími komponentami jsou například armatury, potrubní trasy, VZT zařízení, čerpadla, elektromotory, vzduchotechnická zařízení a plynová zařízení, zdvihací zařízení, výtahy. V neposlední řadě pak společnost zabezpečuje údržbu a servis technologických zařízení pro zpracování radioaktivních odpadů (XYZ, 2019).

Údržbářské a servisní činnosti jsou prováděny také na vodních elektrárnách Dlouhé Stráně, Dalešice, Mohelno, Lipno I. a II., Hněvkovice a Kořensko (XYZ, 2019).

Významnou část aktivit společnosti tvoří technicko-inženýrské projekty (XYZ, 2019).

### **2.1.1 Cíle společnosti**

Základními cíli společnosti XYZ spol. s r.o., jejichž dosažení by mělo přispět k získání pozice nejlepší servisní společnosti ve Skupině ČEZ, jsou tyto cíle:

- kvalita zajišťovaných služeb
- rozvoj firmy jako servisní společnosti s nabídkou komplexních činností

- zajištění vnitřní a vnější efektivity fungování firmy
- koncentrace klíčových dovedností do společnosti
- rozvoj inženýringu
- stabilizace personálu (XYZ, 2019)

### 2.1.2 Historie společnosti

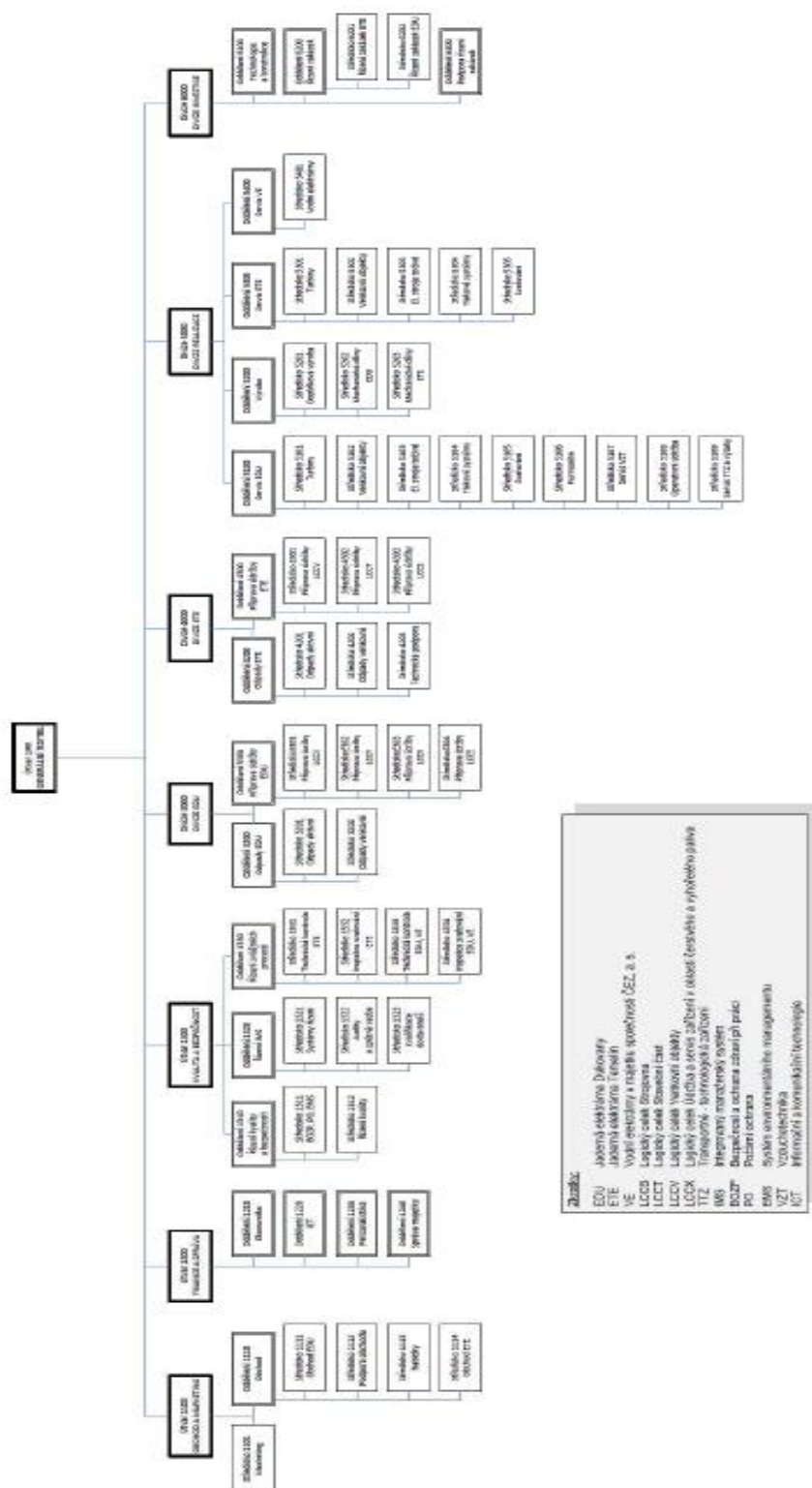
Společnost XYZ spol. s r.o. byla založena v roce 1994 jako 100% dceřiná společnost ČEZ, a. s., zpočátku zejména pro účely údržby hlavních komponent JE Dukovany. V průběhu budoucích let byla působnost společnosti postupně rozšiřována, nejprve v roce 1997 na Jadernou elektrárnu Temelín. Poté byly rozšířeny činnosti společnosti o údržbu logických celků. Od roku 2016 působí společnost XYZ spol. s r.o. také na vodních elektrárnách Dlouhé Stráně, Lipno, Hněvkovice a Kořensko. Hned v následujícím roce k těmto vodním elektrárnám přibýly ještě vodní elektrárny Vrané, Štěchovice, Slapy, Kamýk a Orlík (XYZ, 2019).

Tyto události jsou chronologicky seřazeny níže a dávají tak komplexní pohled na historický vývoj společnosti.

- 1995 Rozšíření činností oprav a údržby na další technologická zařízení
- 1997 Rozšíření působnosti na jadernou elektrárnu Temelín
- 2001 Převzetí údržbářských činností na vodní elektrárnu Dalešice
- 2009 Údržba a opravy na logickém celku Venkovní objekty EDU a ETE
- 2010 Údržba a opravy na logickém celku Stavební objekty EDU a ETE
- 2012 Zahájení realizace opatření proti seismicitě a externím vlivům počasí
- 2013 Převzetí údržbářských činností v teplárně Trmice
- 2015 Ukončení činností údržby v teplárně Trmice
- 2016 Převzetí údržby VE Dlouhé Stráně, Lipno I., II., Hněvkovice a Kořensko
- 2016 Údržba a opravy na logickém celku Strojovna EDU a ETE
- 2017 Rozšíření působnosti na VE Vrané, Štěchovice, Slapy, Kamýk a Orlík (XYZ, 2019)



### 2.1.3 Organizační struktura



**Obrázek č. 7: Organizační schéma**

(Zdroj: Justice, 2019)

## **2.2 Strategická analýza**

Po představení analyzované společnosti budou následující podkapitoly věnována pozornost strategické analýze daného podniku. Nejprve bude analyzováno vnější prostředí společnosti. Právě k tomuto účelu slouží analýza PESTLE a Porterův model. Dalším krokem bude analýza vnitřního prostředí podniku pomocí McKinseyho 7 S. Výstupem strategické analýzy je SWOT analýza, která popisuje na jedné straně silné a slabé stránky, na straně druhé i příležitosti a hrozby.

### **2.2.1 PESTLE analýza**

Vnější prostředí společnosti je pro účely PESTLE analýzy rozděleno na šest faktorů, které mohou na podnik z jeho okolí působit. Tyto faktory jsou analyzovány níže.

#### **Politické faktory**

Politické faktory mají na oblast podnikání analyzované společnosti zásadní vliv. Jak již bylo uvedeno výše, společnost patří do Skupiny ČEZ. Je dceřinou společností ČEZ, a.s., která je aktuálně (k 31.12.2018) z 69,78 % vlastněna Českou republikou (Justice, 2019).

Současný pohled vlády na energetický průmysl je pozitivní. Především jaderná energetika, v jejíž strojírenské oblasti působí analyzovaná společnost, je stále považována z pohledu budoucího vývoje za klíčovou oblast energetiky. Již několik let se intenzivně hovoří a jedná o dostavbě pátého bloku Jaderné elektrárny Dukovany. Zatím však v této věci nedošlo k zásadnímu rozhodnutí. Další možností je provedení významných kroků k prodloužení životnosti stávajících bloků, jejichž konec životnosti a případné odstavení je odhadováno na rozmezí let 2035 - 2037, podle toho, kdy byl každý z dosavadních bloků spuštěn (1985 - 1987) (MPO, 2019).

#### **Ekonomické faktory**

Mezi vnější ekonomické faktory se řadí makroekonomické faktory jako jsou například vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace v jednotlivých letech nebo také vývoj kurzu národní měny.

HDP za rok 2015 byl 4 477 miliard Kč. V následujících letech se české ekonomice dařilo a vývoj HDP měl rostoucí tendenci. V roce 2016 se hrubý domácí produkt pohyboval na úrovni 4 713 miliard Kč a v následujícím roce došlo k dalšímu růstu a HDP za rok 2017 bylo 5 050 mld. Kč (Kurzy, 2019).

Vývoj míry inflace má také rostoucí tendenci. V roce 2015 byla průměrná míra inflace 0,3 %. V roce 2016 byla průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen proti průměru 2015 0,7 %, tedy o 0,4 procentního bodu více než v roce 2015. Poté však přišel výraznější nárůst a v roce 2017 byla průměrná míra inflace 2,5 % (Kurzy, 2019).

### **Sociální faktory**

Míra nezaměstnanosti v České republice v průběhu let 2015 až 2017 postupně klesala. V lednu 2015 byla míra nezaměstnanosti na 7,7 %, což představovalo 556 tisíc obyvatel. V průběhu roku míra nezaměstnanosti klesla až na 6,2 % v prosinci 2015. Rok 2016 znamenal pokles o jeden procentní bod na 5,2 %. V prosinci 2016 tedy bylo bez zaměstnání 381 tisíc obyvatel. Rok 2017 znamenal z pohledu míry nezaměstnanosti ještě větší pokles a to na 3,8 % (Finance, 2019).

Průměrný věk obyvatel České republiky byl v roce 2015 41,9 let. Následující rok došlo ke zvýšení na 42 let a trend byl zachován i v roce 2017, kdy průměrný věk obyvatelstva České republiky vzrostl na 42,2 let (ČSÚ, 2019).

Výše uvedené statistiky znamenají pro společnost hrozbu, protože obyvatelstvo stárne a nezaměstnanost klesá. Z toho vyplývá, že bude pro podnik obtížné hledat kvalifikované mladé zaměstnance, kteří by měli v budoucnu postupně nahrazovat současné zaměstnance.

### **Technologické faktory**

V současné době postupuje věda a výzkum v naprosté většině odvětví výrazně kupředu. Svůj neoddiskutovatelný význam má i v oblasti provozu jaderných, klasických a vodních elektráren. Velké množství zařízení je v provozu řadu let, některé samozřejmě již od spuštění provozu až do současnosti. Je třeba tedy vnímat i potřebu výměny starších nemoderních a neefektivních typů zařízení za nové.

Společnost, která se zaměřuje na servis a údržbu zařízení elektráren v České republice by tak měla být připravena na obměnu zařízení a její zaměstnanci by měli být schopni, a především kvalifikovaní takováto zařízení servisovat. Proto je nezbytné školit zaměstnance na nové typy zařízení, se kterými dříve nebo později přijdou do styku.

## **Legislativní faktory**

Legislativních faktorů působících na činnosti společnosti z vnějšího okolí je celá řada. Jedná se o oblast, v níž je třeba splňovat nejprísnější podmínky. V první řadě je klíčovým faktorem nový atomový zákon, který po dvaceti letech nahradil od 1. ledna 2017 původní zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření. Nový zákon byl přijat 14. července 2016 jako zákon č. 263/2016 Sb., atomový zákon (SÚJB, 2017; Zákon č. 263/2017 Sb., 2017).

V souvislosti s novým atomovým zákonem jsou vnějším legislativním faktorem, o kterém se ve společnosti v poslední době velmi hovoří, bezpečnostní prověrky Národního bezpečnostního úřadu pro fyzické osoby. Tato úprava se týká životně důležitých prostor jaderných elektráren. V praxi jde tedy o reaktorový sál, blokové dozorny a další místnosti a prostory, ve kterých jsou umístěny důležité systémy nebo třeba jaderný materiál. Tato změna se netýká pouze zaměstnanců ČEZu, ale i všech dodavatelských společností, jejichž zaměstnanci se pohybují při výkonu své činnosti v těchto prostorech. NBÚ odhaduje, že počet žadatelů bude okolo 3000. Ve vybrané společnosti se jedná přibližně o 250 zaměstnanců. Bezpečnostní prověrka bude platit po dobu pěti let (NBÚ, 2017).

Dalšími faktory, které na společnost působí jsou například vodní zákon (zákon č. 254/2001 Sb.) nebo také metodiky mateřské společnosti, kterých je velké množství. Stále vychází nové metodiky nebo jsou aktualizovány a upravovány dříve vydané. Všechny tyto změny musí podnik sledovat, informovat o nich své zaměstnance a přizpůsobit provádění činnosti tak, aby nebyly v rozporu s těmito metodikami (XYZ, 2019).

## **Ekologické faktory**

Základním cílem společnosti je být kvalitním a významným dodavatelem údržby a oprav rozhodujících technologických zařízení v majetku ČEZ, a.s., a to s minimálními dopady na životní prostředí. Je snahou společnosti tyto dopady snižovat vysoce odborným řízením a odpovědným přístupem všech zaměstnanců, jejich zapojením a odpovědností ke všem činnostem prováděným analyzovanou společností. Společnost získala certifikaci dle ČSN EN ISO 14001 (XYZ, 2019).

Ochranu životního prostředí společnost řadí mezi základní priority svého rozvoje. Zaměřuje se na prevenci vzniku znečištění životního prostředí a dodržování principů trvale udržitelného rozvoje. Společnost plní právní předpisy České republiky týkající se

životního prostředí, bezpečnosti, ochrany osob, produkce a likvidace odpadů. Dále společnost upřednostňuje dodavatele používající nezávadné technologie, přípravky a produkty a dodavatele se zavedeným systémem řízení životního prostředí podle ČSN EN ISO 14001 (XYZ, 2019).

### **2.2.2 Porterův model**

Porterův model pěti konkurenčních sil patří do strategické analýzy vnějšího prostředí. Těmito pěti silami jsou dodavatelé, zákazníci, substituty, konkurence v odvětví a potenciální nová konkurence.

#### **Dodavatelé**

Z pohledu zajištění potřebných činností pomocí outsourcingu je tato oblast silnou stránkou vybrané společnosti. Využívá poměrně velké množství dodavatelů. Klíčových dodavatelů, jejichž služby společnost využívá pro zabezpečení údržby na jaderných zařízeních je o poznání méně. V každém ohledu se však jedná o široké spektrum vysoce kvalifikovaných a prověřených subdodavatelů, s nimiž vybranou společnost pojí vztahy na profesionální úrovni (XYZ, 2019).

Skutečně nenahraditelných dodavatelů není velké množství, protože společnost je schopna zajistit značné množství činností vlastními kapacitami a je zde snaha stále zvyšovat objem výkonů vlastních zaměstnanců (XYZ, 2019).

Velký problém však spatřuji v zasmluvněných dobách splatnosti přijatých daňových dokladů, kdy má společnost se svými dodavateli nastavenou 30denní dobu splatnosti od data doručení. Tímto problémem se budu více zabývat v analytické části při analýze poměrových ukazatelů, kde zhodnotím, zda se tato skutečnost negativně projevuje do finanční situace podniku (XYZ, 2019).

#### **Zákazníci**

Z výročních zpráv vyplývá, že společnost více než 90 % objemu svých výdělečných činností zabezpečuje pro mateřskou společnost ČEZ, a.s. V roce 2017 je podíl Skupiny ČEZ na výnosech zvolené společnosti 93,4 %. Z těchto čísel je zřejmé, že výhradním zákazníkem podniku je Skupina ČEZ. Pokud přičteme k výnosům ze Skupiny ČEZ ostatní zákazníky, dostaneme se na číslo 99 % (Justice, 2019).

Společnost má tedy jistotu práce od svého hlavního zákazníka. Hrozbou však může být pohlcení společnosti mateřskou organizací. Společnost by mohla využívat svých kvalit servisních a specifických činností i mimo tento specializovaný trh. Působení podniku na tradičních trzích strojírenských činností je ovšem zatím slabinou společnosti. Měla by vzrůst především konkurenceschopnost mimo Skupinu ČEZ, v kvalitě poskytovaných služeb problém určitě není (XYZ, 2019)

### **Substituty**

Pokud hovoříme o substitutech, tak je třeba uvést, že podnik se zaměřuje na servis a údržbu zařízení pro jaderné, vodní a klasické elektrárny. Hlavní náplní je tedy služba a ne výroba. Ta je pouze doplňkovou činností a výnosy z ní tvoří malou část celkového objemu výnosů. Činnosti společnosti v oblasti údržby tak není možné nahradit jiným způsobem. Jediným faktorem může být věda a výzkum, kde může dojít k novým poznatkům, které by zefektivnily uvedené činnosti (XYZ, 2019).

### **Konkurence v odvětví**

Z výše uvedeného vyplývá, že na specializovaném trhu, na němž se společnost nejvíce pohybuje, není konkurence problémem, který by společnost musela řešit. Podnik má plnou podporu své mateřské společnosti a hlavního zákazníka. Samozřejmě se i na tomto trhu objevují společnosti, s nimiž vybraný podnik spolupracuje a které by byly schopny pro ČEZ, a.s. zabezpečit požadované služby, ale specializují se více především na jiné činnosti, například činnosti v oblasti elektro (XYZ, 2019).

O klasickém trhu mimo Skupinu ČEZ jsem se již také zmínil výše. Zde konkurenceschopnost společnosti zatím pokulhává, nicméně společnost bude mít nadále snahu získávat zákazníky i na jiných trzích a realizovat akce nesouvisející s údržbou zařízení na jaderných nebo vodních elektrárnách (XYZ, 2019).

### **Potenciální nová konkurence**

Hrozba potenciální nové konkurence je zde minimální, téměř nereálná. Bariéry pro vstup na takto specializovaný trh jsou téměř na nejvyšší možné úrovni. V úvahu by mohl připadat pouze vstup již existující zahraniční společnosti na tento trh, ale vybraný podnik má nadále plnou podporu společnosti ČEZ, a.s. (XYZ, 2019).

### **2.2.3 McKinseyho 7 S**

Po strategické analýze vnějšího prostředí se nyní budu soustředit na analýzu vnitřního prostředí společnosti, kam patří právě McKinseyho 7 S

#### **Strategie**

Společnost se snaží pokračovat v nastoleném trendu, tedy získávat stále více činností ve Skupině ČEZ pro vlastní zaměstnance, posilovat tak svou pozici a stát se nejlepší servisní společností ve Skupině ČEZ. Již nyní se společnost řadí k největším servisním společnostem v České republice, a proto je snaha získávat stále více zakázek i mimo Skupinu ČEZ. Klíčem k tomu jsou spokojení a také kvalifikovaní zaměstnanci. Zajištění nízké fluktuace kvalifikované personálu je důležitým faktorem k udržení komplexnosti a kvality poskytovaných služeb (XYZ, 2019).

#### **Struktura**

Organizační schéma společnosti bylo uvedeno výše viz Obrázek č. 7.

#### **Systémy**

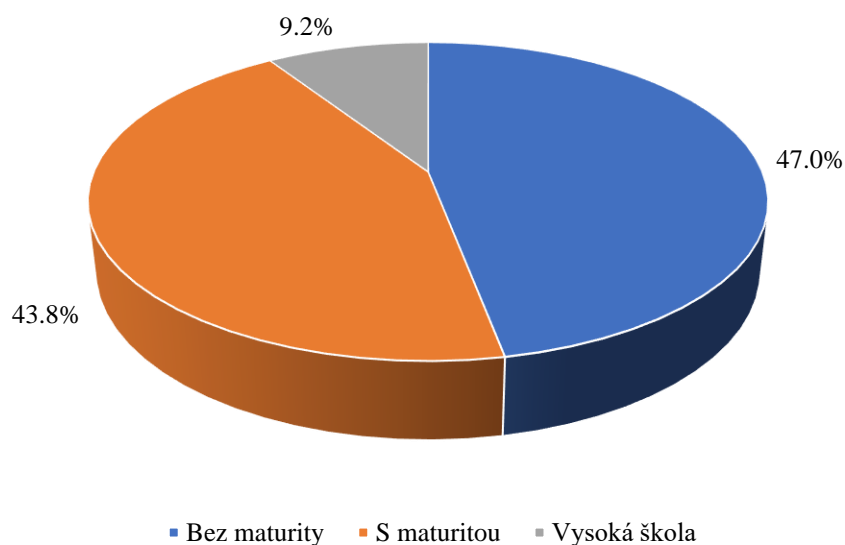
V roce 2017 proběhla ve společnosti implementace nového komplexního ERP systému Helios Orange na úrovni, ve které efektivně podporuje řízení interních procesů. Novým systémem byla nahrazena většina dříve provozovaných oddělených systémů a společnost se tak soustředila na vytvoření jednotné datové základny. V první polovině roku 2017 byly zprovozněny ekonomické moduly, proběhlo školení uživatelů systému a nastavení work flow nad kritickými procesy. V dalším kroku byl kladen důraz na měření a zlepšování interních procesů, projektového řízení velkých zakázek a zpřístupnění agregovaných dat uživatelům (XYZ, 2019).

V roce 2018 byl proveden přechod ze zastaralého systému IBM Notes na mailového klienta MS Outlook 365. Dále proběhlo ukončení provozu některých historických aplikací a evidence v IBM Notes a převod jejich funkcionalit do Helios Orange. Pozornost byla věnována zabezpečení datové komunikace a monitoringu aktivity uživatelů na síti pomocí SW Safetica. Značnou pozornost společnost věnovala implementaci pravidel GDPR (XYZ, 2019).

## Schopnosti

Společnost zaměstnává pracovníky s různými schopnostmi a dovednostmi. Jedná se o zaměstnance s mnohaletou praxí, kteří však často nemají vystudovaný obor zakončený maturitou. Přesto se jedná o opravdové odborníky, které z nich udělala právě praxe. Další část zaměstnanců má maturitu a třetí část, která je v podniku menšinová, tvoří zaměstnanci se vzděláním na vysoké škole (Justice, 2019).

### Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31.12.2017



**Graf č. 1: Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31.12.2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

Všichni tito zaměstnanci, ať už se jedná o dělníka či technika, musí být schopni pracovat v týmu, být patřičně kvalifikovaní, spolehliví a odolní vůči stresu. Musí splňovat podmínky, které je opravňují k výkonu činnosti na elektrárně. Všichni zaměstnanci musí pravidelně projít psychotesty, které zabezpečuje ČEZ, a.s.

Kromě standardního profesního vzdělávání, které běží v nastavených lhůtách a rozsahu, byl v roce 2018 zahájen vzdělávací program zaměřený zejména na střední a liniový management, který pokrývá dvě oblasti - tzv. měkké a tvrdé dovednosti. Do měkkých dovedností společnost zahrnuje řízení a vedení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, zvládání námitek, koučování, emoční inteligenci apod. Ve tvrdých dovednostech se společnost zaměřuje na odstranění nejslabších identifikovaných stránek, což je



ekonomické řízení zakázek a projektové řízení vůbec a základy pracovního práva (XYZ, 2019).

V roce 2018 společnost využila dotační program Ministerstva práce a sociálních věcí ČR „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ a zorganizovala dva dlouhodobé školicí programy na projekční software Autodesk Inventor. Celková částka získané dotace byla 733 tisíc Kč (XYZ, 2019).

### **Spolupracovníci**

V personální oblasti třeba provést proces interní reorganizace. Společnost nadále pracuje na stabilizaci klíčového odborného personálu a reaguje tak na rostoucí tlaky okolního trhu a nedostatek odborníků v jednotlivých technických profesích. Společnost se potýká s nedostatkem kapacit právě pro odborné činnosti. Hrozbou je pak generační obměna, kdy mnoho zaměstnanců pracuje v Jaderné elektrárně Dukovany již od spuštění bloků a společnost tak nemá dostatečně kvalitní náhradu za tyto odborníky po jejich odchodu do důchodu. Další hrozbou jsou odchody zaměstnanců k mateřské společnosti. Hned 44,9 % všech zaměstnanců společnosti nastoupilo od roku 2016. Je tedy evidentní, že fluktuace zaměstnanců je vysoká. Průměrný věk zaměstnanců je 46 let, což je poměrně vysoké číslo. Společnost by se tedy měla zaměřit na výcvik mladých zaměstnanců, kteří nahradí stávající odborníky. Jednou ze slabých stránek podniku je pak malá zastupitelnost klíčových zaměstnanců (XYZ, 2019).

Vzhledem k rostoucím požadavkům v oblasti svařování vidím pro společnost velkou příležitost právě v této profesi. Cílem by bylo co nejlépe využít odborné kapacity působící na elektrárně, podporovat tvorbu vlastního know-how a udržet klíčové dovednosti a kvalifikace ve společnosti.

**Tabulka č. 9: Počet zaměstnanců 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
<b>Počet zaměstnanců</b>	474	477	559

Z výše uvedené tabulky č. 9 vyplývá, že společnost v průběhu dvou let zvýšila celkový počet zaměstnanců o 85 pracovníků, což je nárůst přibližně o 18 %. Z interních zdrojů

podniku vím, že se jedná převážně o technické pracovníky. Jedná se tedy o nevýdělečné pozice, na jejichž mzdu musí podniku vydělat dělníci svými činnostmi.

### **Styl vedení**

Jak již bylo popsáno v teoretické části, tak styly vedení se dělí na tři rozdílné styly - autokratický, demokratický a liberální. Ve vybrané společnosti je styl vedení demokratický, kdy zaměstnanci mají možnost shromažďovat podklady a předkládat návrhy nadřízenému, ale konečná odpovědnost rozhodnutí je vždy soustředěna na nadřízeného zaměstnance (XYZ, 2019).

### **Sdílené hodnoty**

Sdílenými hodnotami, které jsou v podniku často zmiňovány jsou know-how a odbornost. Tyto faktory prezentují analyzovanou společnost. Dále je to kvalita a také komplexnost poskytovaných služeb v oblasti servisu a údržby. Jedná se však i o investiční akce, které je podnik schopen zabezpečit od zpracování projektu až po předání hotového díla. Oblast realizace investičních zakázek je jednou z příležitostí, v níž má společnost potenciál uspět (XYZ, 2019).

### **2.2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza představuje výstup strategické analýzy a sjednocuje výše uvedené informace z analýz vnitřních a vnějších faktorů působících na společnost do jedné komplexní tabulky. Ta tedy dává přehled o silných a slabých stránkách, stejně jako o možných příležitostech a hrozbách.

Mezi silné stránky podniku patří samozřejmě znalost prostředí a technologií. Na tomto trhu působí již 25 let a má tak dominantní postavení v servisu zařízení jaderných elektráren. Společnost zaměstnává odborníky z různých oborů a profesí, čímž dokazuje, že má širokou paletu nabízených služeb. Výhodou společnosti je příslušnost ke Skupině ČEZ. Za dobu své existence si společnost vybudovala dobré jméno a má tedy dobré vazby s provozovateli elektráren a také dodavatelskými firmami.

Slabou stránkou podniku je řízení kapacit. Počet zaměstnanců společnosti roste nezadržitelným tempem, ale jedná se o technické pracovníky místo dělníků, bez nichž by servisní společnost nemohla existovat. U klíčových zaměstnanců pak téměř není žádná zastupitelnost. Další slabinou jsou zastaralé strojní vybavení společnosti.

S hrozba generační obměny se společnost setkává neustále. Mnoho zaměstnanců působí ve společnosti nebo v oblasti elektroenergetiky již od spuštění prvních bloků v Dukovanech. Další hrozbou z personální oblasti je zájem ČEZ, a.s. o klíčové zaměstnance společnosti. Mohou jim nabídnout lepší platové podmínky, kterým není možné konkurovat. Z toho důvodu je v podniku tlak na zvyšování mezd. Novou hrozbou je změna atomového zákona a požadavek na doklad o bezpečnostní způsobilosti od NBÚ.

Největší příležitost společnosti spatřuji ve specializovaných servisních zakázkách a možnosti realizování zakázek jako generální dodavatel, čímž by došlo k posunu v hodnototvorném řetězci. Realizace investičních projektů a rozšíření údržby a servisu na vodních elektrárnách jsou dalšími možnostmi, v nichž by se mohlo podniku dařit.

**Tabulka č. 10: SWOT**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

S - Silné stránky	W - Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominantní postavení v servisu JE</li> <li>• Široké spektrum profesí</li> <li>• Znalost technologie JE a vnitřních procesů</li> <li>• Dobré osobní vazby s provozovateli JE</li> <li>• Kompletní hodnototvorný řetězec (od projektu přes realizaci po servis)</li> <li>• Široké spektrum prověřených subdodavatelů</li> <li>• Příslušnost ke Skupině ČEZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek kapacit pro odborné činnosti</li> <li>• Malá zastupitelnost klíčových pracovníků</li> <li>• Slabá konkurenceschopnost v oblasti VE (tradiční trh)</li> <li>• Cykličnost využití kapacit s ohledem na termíny GO (kolísající produktivita pracovníků)</li> <li>• Zastaralé strojní vybavení a vysoká odepsanost majetku</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializované servisní zásahy</li> <li>• Možnost realizovat zakázky jako generální dodavatel (posun v hodnototvorném řetězci)</li> <li>• Rozvoj oblasti realizace investičních projektů</li> <li>• Realizace zakázek pro ČEZ VE (rozvoj servisu a investic)</li> <li>• Vybudování vyšší úrovně výrobního zázemí</li> <li>• Dlouhodobé servisní kontrakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pohlcení mateřskou společností</li> <li>• Generační obměna a zájem ČEZ o klíčové pracovníky</li> <li>• Změna způsobu zajištění servisu na straně zákazníka (jiný dodavatelský model)</li> <li>• Tlak na růst vnitřních nákladů, nárůst legislativních požadavků a neproduktivních činností snižujících marži</li> <li>• Požadavky na získání dokladu o bezpečnostní způsobilosti od NBÚ (rozpad dodavatelského modelu)</li> <li>• Tlak na omezení rozpočtů na údržbu</li> </ul>
O - Příležitosti	T - Hrozby

## 2.3 Finanční analýza

V této části práce budou provedeny výpočty ukazatelů, které byly blíže popsány v části teoretická východiska. Pro analýzu jednotlivých ukazatelů posloužily účetní výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a také přehled o peněžních tocích za roky 2015 až 2017. Nejprve bude pozornost zaměřena na analýzu absolutních ukazatelů, následně provedu analýzu rozdílových ukazatelů a poté budu analyzovat poměrové ukazatele a jejich soustavy.

### 2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V analýze absolutních ukazatelů se zaměřím na zhodnocení stavu a vývoje aktiv a pasiv. Nejvýznamnější položky rozvahy budu analyzovat horizontálně a následně i vertikálně. Pro lepší názornost budou analýzy rozděleny na část aktiv a část pasiv. Nejprve bude provedena horizontální analýza aktiv.

#### Horizontální analýza aktiv

Následující tabulka zobrazuje nejdůležitější položky aktiv z rozvahy a jejich vývoj v čase. Výsledky jsou vyjádřeny absolutně v tisících Kč a také procentuálně. Interpretace výsledků je uvedena pod tabulkou.

**Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015 / 2016		2016 / 2017	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Aktiva</b>	<b>325 907</b>	<b>99,06</b>	<b>-200 257</b>	<b>-30,58</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 764</b>	<b>14,07</b>	<b>6 500</b>	<b>29,01</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	765	66,29	2 073	108,03
Dlouhodobý hmotný majetek	1 999	10,81	4 427	21,61
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>322 550</b>	<b>104,63</b>	<b>-205 833</b>	<b>-32,64</b>
Zásoby	17 105	73,71	-24 409	-60,55
Dlouhodobé pohledávky	6 804	126,09	-3 800	-31,15
Krátkodobé pohledávky	299 893	108,10	-182 298	-31,58
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	-1 252	-55,64	4 624	463,33
<b>Časové rozlišení</b>	<b>593</b>	<b>54,96</b>	<b>- 874</b>	<b>-52,27</b>

Hodnota celkových aktiv mezi roky 2015 a 2016 vzrostla téměř dvojnásobně. Jedná se o nárůst více než 99 %, což v absolutním vyjádření znamená zvýšení o téměř 326 milionů

Kč. V následujícím roce došlo k poklesu celkové hodnoty aktiv o 200 milionů Kč, což je snížení o více než 30 %.

Z tabulky č. 11 je patrné, že tento vývoj není způsoben dlouhodobým majetkem společnosti. Ten zaznamenal v obou srovnáních meziroční nárůst, avšak při pohledu na absolutní hodnoty zvýšení nelze o dlouhodobém majetku hovořit jako o původci významných změn v objemu celkových aktiv.

Dlouhodobý nehmotný majetek zaznamenal největší změnu mezi roky 2016 a 2017, kdy se navýšil o 108 %, tedy přibližně o 2 miliony Kč. Tento nárůst byl způsoben rozhodnutím společnosti nahradit stávající informační systém, respektive informační systémy, novým modernějším systémem, který umožní sledování všech potřebných činností společnosti. Do roku 2017 byly pro různé činnosti využívány různé systémy, které často nebyly kompatibilní pro vzájemnou spolupráci. Mnohdy bylo velmi obtížné pracovat v jednom systému s daty získanými ze systému jiného. Společnost na tuto situaci zareagovala nejlepším možným způsobem a to změnou. Je však třeba dodat, že tato změna měla přijít mnohem dříve. Novým informačním systémem je systém Helios a odezvy na práci v něm jsou kladné jak od vedení společnosti, tak i uživatelů z řad zaměstnanců.

V případě dlouhodobého hmotného majetku došlo v prvním mezidobí k nárůstu o téměř 2 miliony Kč. V dalším období narostl dlouhodobý hmotný majetek o dalších 21,61 %. Vývoj této položky aktiv je tedy rostoucí.

Největší podíl na téměř dvojnásobném zvýšení celkových aktiv mají oběžná aktiva a konkrétně se jedná o položku krátkodobých pohledávek. Ty zaznamenaly zvýšení o přibližně 300 milionů Kč, což je o 108 % více při porovnání s původním objemem krátkodobých pohledávek. Tento výkyv umocňuje fakt, že v roce 2017 se krátkodobé pohledávky snížily o 182 milionů Kč a přiblížily se tak hodnotě z roku 2015.

Vývoj oběžných aktiv ukazuje, že hned u třech položek došlo v roce 2016 k prudkému nárůstu, který byl následován poklesem v roce 2017. Největší absolutní změnu zaznamenaly krátkodobé pohledávky. Pokud však hovoříme o největším procentuálním navýšení, je třeba zaměřit pozornost na peněžní prostředky. Ty se zvýšily v roce 2017 oproti předchozímu roku o více než 463 %. Jednalo se o navýšení na 5,6 milionů Kč. Vyplývá z toho, že původně disponoval podnik velmi nízkými finančními prostředky na bankovním účtu, popřípadě v pokladně.

## Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv byla provedena stejným způsobem jako analýza položek aktiv. Aby došlo k zachování bilanční rovnice, vývoj celkových pasiv tak má totožný průběh jako je tomu celkového objemu aktiv.

**Tabulka č. 12: Horizontální analýza pasiv 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015 / 2016		2016 / 2017	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Pasiva</b>	<b>325 907</b>	<b>99,06</b>	<b>-200 257</b>	<b>-30,58</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-27 906</b>	<b>-25,63</b>	<b>4 439</b>	<b>5,48</b>
Základní kapitál	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	375	-
VH minulých let	0	0	14 245	47,10
VH běžného účetního období	-27 906	-62,50	-10 181	-60,80
<b>Cizí zdroje</b>	<b>345 500</b>	<b>158,35</b>	<b>-199 429</b>	<b>-35,07</b>
Rezervy	42 346	186,60	-20 812	32,00
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	306 154	155,10	-178 617	-35,47
<b>Časové rozlišení</b>	<b>5 313</b>	<b>53 130</b>	<b>-5 267</b>	<b>-98,95</b>

Objem vlastního kapitálu podniku klesl v roce 2016 o téměř 30 milionů Kč. Tento rozdíl byl způsoben výrazně nižším výsledkem hospodaření než v roce 2015. Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje klesající tendenci v celém sledovaném období. V roce 2017 klesl o dalších 10 milionů Kč, což je stejně jako v předešlém roce pokles o více než 60 % v porovnání s předchozí celkovou hodnotou položky. Výsledek hospodaření minulých let byl navýšen v roce 2017 o 14,2 milionů Kč. V předchozím roce byl beze změny. Stejně tak nedošlo k navýšení ani snížení základního kapitálu společnosti a ten tak zůstává v původní výši 34 milionů Kč.

Největší nárůst pasiv byl zaznamenán v cizích zdrojích financování společnosti. Dlouhodobé závazky zůstaly v celém analyzovaném období beze změn, na zvýšení cizích zdrojů se tedy nepodílely. O více než 155 % se zvýšil objem krátkodobých závazků a také rezerv. U nich hovoříme o zvýšení až 186 %. Takto významná změna krátkodobých závazků koresponduje s podobně markantní změnou krátkodobých pohledávek v oblasti aktiv podniku. Krátkodobé závazky tedy kopírují vývoj krátkodobých pohledávek, neboť v následujícím roce došlo k výraznému poklesu, při němž se celkový objem

krátkodobých závazků přibližuje hodnotě položky evidované v účetních výkazech za rok 2015.

## Horizontální analýza VZZ

Jako poslední horizontální analýza byla provedena horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Výpočty jsou opět aplikovány na zvolené roky 2015, 2016 a 2017. Přehled o vývoji položek výkazu je zaznamenán v tabulce č. 13.

**Tabulka č. 13: Horizontální analýza VZZ 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015 / 2016		2016 / 2017	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	125 630	11,23	-31 883	-2,56
Výkonová spotřeba	223 471	31,84	-68 511	-7,40
Osobní náklady	7 465	2,79	55 045	19,99
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 943	134,14	2 304	44,85
Ostatní provozní výnosy	1 141	22,75	-5 716	-92,85
Ostatní provozní náklady	37 588	871,91	-62 365	-148,85
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-34 879</b>	<b>-62,46</b>	<b>-9 412</b>	<b>-44,90</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	-14	-48,28	-15	-100,00
Nákladové úroky a podobné náklady	74	569,23	18	20,69
Ostatní finanční výnosy	7	63,64	34	188,89
Ostatní finanční náklady	89	59,73	906	380,67
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-170</b>	<b>139,34</b>	<b>-905</b>	<b>309,93</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-35 049</b>	<b>-62,91</b>	<b>-10 317</b>	<b>-49,92</b>
Daň z příjmu	-7 143	-64,55	-136	-3,47
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-27 906</b>	<b>-62,50</b>	<b>-10 181</b>	<b>-60,80</b>

Tržby v roce 2016 vzrostly o 11,23 %, což představuje absolutní rozdíl více než 126,6 milionů Kč. Rok 2017 však znamenal pokles celkových tržeb. Tento pokles ovšem v porovnání s celkovým objemem tržeb nebyl výrazný.

Podobným vývojem jako celkové tržby prošla i výkonová spotřeba. Ta však v prvním období vzrostla o 31,84 %. Osobní náklady, které ve všech obdobích představují více než 80 % stálých provozních nákladů vzrostly v roce 2016 oproti roku 2015 o téměř 7,5 milionů Kč. V následujícím roce, tedy v roce 2017, byl nárůst mnohem výraznější. Položka osobních nákladů se zvýšila o 55 milionů Kč, tedy 20 %. Tento fakt je dle strategické analýzy způsoben zvýšením počtu zaměstnanců.

Růst osobních nákladů a také procentuálně větší nárůst výkonové spotřeby mělo za následek prudký pokles provozního výsledku hospodaření a tím také výsledku hospodaření před i po zdanění. Ve všech případech se jedná o pokles přibližně o 60 %. V roce 2017 došlo k dalšímu poklesu, tentokrát provozní výsledek hospodaření klesl o 44,9 %.

## Vertikální analýza aktiv

Následující část bude věnována zhodnocení provedených vertikálních analýz rozvahy. Nejprve bude vertikálně analyzován podíl jednotlivých položek aktiv na celkovém objemu.

**Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv 2015 – 2017 v procentech**

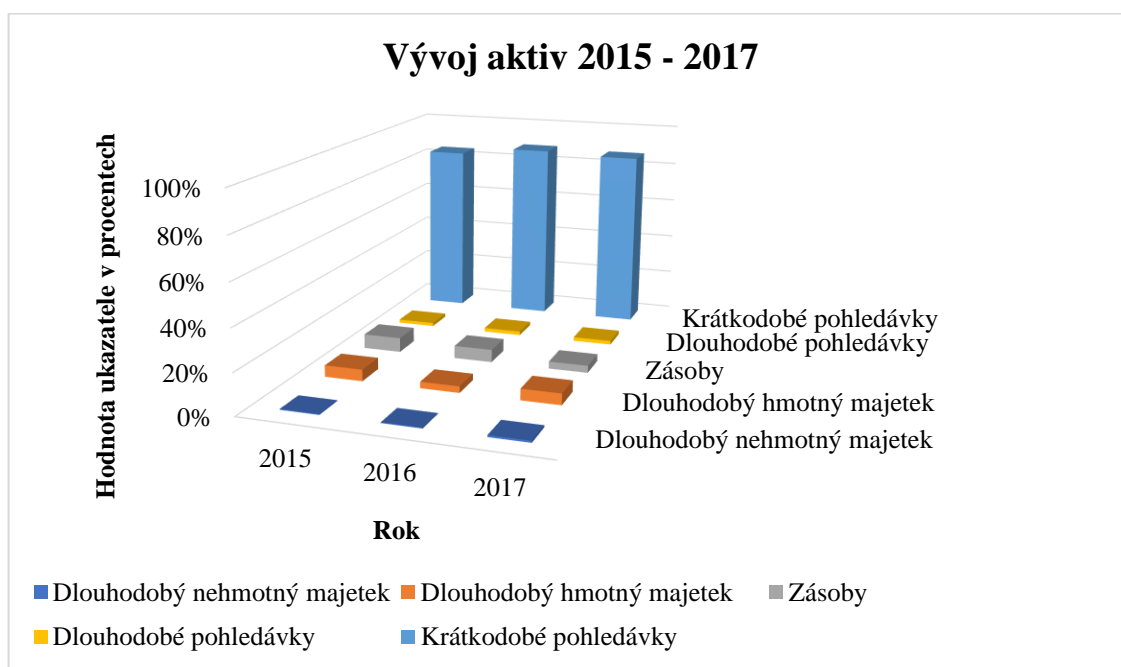
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
<b>Aktiva</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>5,97 %</b>	<b>3,42 %</b>	<b>6,36 %</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,35 %	0,29 %	0,88 %
Dlouhodobý hmotný majetek	5,62 %	3,13 %	5,48 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>93,70 %</b>	<b>96,32 %</b>	<b>93,47 %</b>
Zásoby	7,05 %	6,16 %	3,50 %
Dlouhodobé pohledávky	1,64 %	1,86 %	1,85 %
Krátkodobé pohledávky	84,32 %	88,15 %	86,88 %
Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Peněžní prostředky	0,68 %	0,15 %	1,24 %
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,33 %</b>	<b>0,26 %</b>	<b>0,18 %</b>

Souhrn všech aktiv v jednotlivých letech analýzy představuje 100 %. Procentuální složení aktiv je v období 2015 - 2017 téměř totožné. Ve všech třech letech představují největší část aktiv oběžná aktiva. Vždy se jedná o podíl vyšší než 93 %. V prvním a posledním roce analýzy je podíl jen lehce nad touto hranicí, v roce 2016 je podíl dokonce 96 %. Podíl dlouhodobého majetku se tedy pohybuje mezi třemi až sedmi procenty. To stejné je možné říci o dlouhodobém hmotném majetku, který v podstatě představuje objem dlouhodobého majetku. Společnost totiž nedisponuje krátkodobým finančním majetkem a dlouhodobý nehmotný majetek netvoří ani jedno procento celkových aktiv. Zde se jedná pouze o informační systém, který byl již popsán výše v horizontální analýze aktiv.



Pokud se podrobněji podíváme na složení oběžných aktiv, tak dojdeme k závěru, že stejně jako je dlouhodobý majetek tvořen především dlouhodobým hmotným majetkem, tak oběžná aktiva představují převážně krátkodobé pohledávky. Ty jsou vyjádřeny hodnotami 84 % - 88 % celkových aktiv. Na zásoby tak zbývá 3 % - 7 %. Vývoj zásob má během tří let klesající tendenci, kdy v roce 2015 jsou 7 % a v posledním roce analýzy klesly na 3,5 %. Tento objem zásob by se mohl zdát poměrně nízký, avšak hlavní podnikatelskou činností společnosti není výroba, ale servis. Dlouhodobé pohledávky a peněžní prostředky se shodně pohybují během sledovaných let v rozmezí do 2 % celkového objemu aktiv. Z výše uvedené tabulky také vyplývá, že podnik nedisponuje dlouhodobým ani krátkodobým finančním majetkem. Časové rozlišení aktiv nehraje zásadní roli, nepřesahuje hranici jednoho procenta.



**Graf č. 2: Vývoj aktiv 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

## Vertikální analýza pasiv

Po vertikální analýze aktiv následuje vertikální analýza druhé části rozvahy, tedy zdrojů financování společnosti. Výsledky analýzy jsou zaznamenány v tabulce uvedené na další stránce.

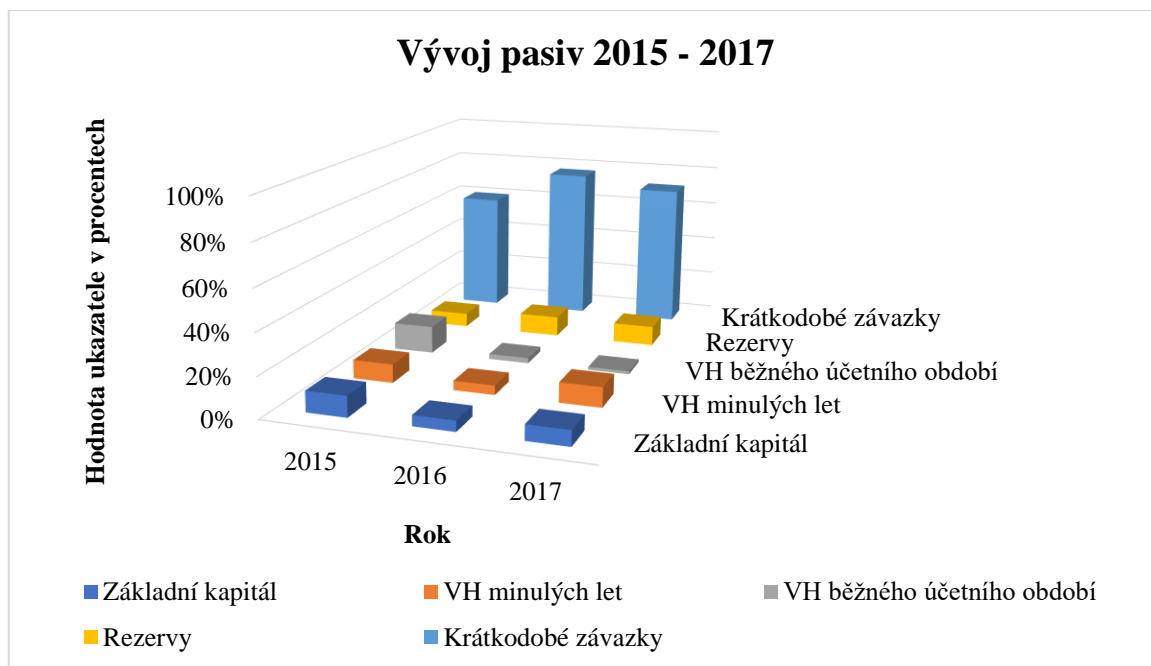
**Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv 2015 – 2017 v procentech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
<b>Pasiva</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>33,10 %</b>	<b>12,37 %</b>	<b>18,79 %</b>
Základní kapitál	10,33 %	5,19 %	7,48 %
Fondy ze zisku	0,00 %	0,00 %	0,08 %
VH minulých let	9,19 %	4,62 %	9,79 %
VH běžného účetního období	13,57 %	2,56 %	1,44 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>66,90 %</b>	<b>86,82 %</b>	<b>81,20 %</b>
Rezervy	6,90 %	9,93 %	9,73 %
Dlouhodobé závazky	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé závazky	60,00 %	76,89 %	71,47 %
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,81 %</b>	<b>0,01 %</b>

Největší měrou se na financování podnikatelských činností společnosti podílí zdroje získané z vnějšího prostředí organizace. Ty tvoří v průběhu tří let vždy minimálně dvě třetiny celkových pasiv. Nejprve však zhodnotím vývoj vlastního kapitálu. Ten má nejprve klesající tendenci, ale v roce 2017 se podíl vlastního kapitálu zvýšil na hranici 19 %. Tento trend je možné pozorovat také u základního kapitálu a výsledku hospodaření minulých let, který z 9 % nejprve klesl na 4,62 % aby následně vzrostl zpět na úroveň přesahující 9 %. Jedinou položkou s čistě klesající tendencí je výsledek hospodaření běžného účetního období. V roce 2015 tvořil hospodářský výsledek 13,57 % celkového objemu pasiv. Následně však výsledek hospodaření klesal stejně jako jeho podíl na financování podniku. Rok 2016 znamenal 2,56 % a v posledním sledovaném roce se podíl zastavil na hodnotě 1,44 %. Fondy ze zisku nejsou v rozvaze obsaženy nebo tvoří zanedbatelnou část z pohledu vertikální analýzy aktiv.

Jak již bylo zmíněno, tak cizí zdroje jsou hnací silou podnikání společnosti a nejzásadnějším způsobem se o to zasloužily v daném období krátkodobé závazky. Podíl na celkových pasivech se pohybuje v rozmezí přibližně 60 % (rok 2015) - 77 % (rok 2016). Mezi podílem krátkodobých pohledávek na aktivech a krátkodobých závazků na pasivech je vždy minimálně 11 % rozdíl. V roce 2015 je tento rozdíl dokonce 24 %. Další položkou, která se podílí na podobě pasiv v rozvaze jsou rezervy. Nejnižší podíl mají v roce 2015, tedy téměř 7 %. Nejvyšší podíl na pasivech mají rezervy hned v následujícím roce, kdy se pohybují těsně pod hranicí 10 %. Dlouhodobé závazky jsou ve sledovaných letech nulové. Podíl časového rozlišení je, podobně jako tomu bylo u aktiv, zanedbatelný.



**Graf č. 3: Vývoj pasiv 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

### 2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato část práce bude zaměřena na analýzu rozdílových ukazatelů, které byly přiblíženy v teoretické části. Vybranými ukazateli jsou čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Tyto ukazatele přibližují schopnost vybrané společnosti dostát svým závazkům.

#### Čistý pracovní kapitál

V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány zjištěné hodnoty čistého pracovního kapitálu pro roky 2015 až 2017. Tabulka je doplněna hodnotami oběžných aktiv a krátkodobých závazků, jejichž rozdílem bylo dosaženo výsledných hodnot.

**Tabulka č. 16: Vývoj ČPK 2015 - 2017 v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	308 271	630 821	424 938
Krátkodobé závazky	197 394	503 548	324 931
<b>ČPK</b>	<b>110 877</b>	<b>127 273</b>	<b>100 007</b>

Ve všech třech sledovaných letech jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu kladné. To znamená, že oběžná aktiva v letech 2015 až 2017 převyšují krátkodobé závazky a vytváří

tak finanční rezervu. Oběžná aktiva jsou ve vybrané společnosti z největší části zastoupena krátkodobými pohledávkami.

V prvním sledovaném roce byla hodnota čistého pracovního kapitálu 110,9 milionů Kč. V následujícím roce došlo k navýšení o více téměř 16,4 milionů Kč. To bylo způsobeno více než dvojnásobným navýšením oběžných aktiv. O více než 300 milionů Kč však narostly i krátkodobé závazky. V roce 2017 byla hodnota čistého pracovního kapitálu v porovnání s předchozím rokem nižší o přibližně 27,3 milionů Kč. I přes tento pokles převyšuje hodnota ukazatele hranici 100 milionů Kč, stejně jako tomu bylo v předchozích dvou letech.

### **Čisté pohotové prostředky**

Jak již bylo uvedeno výše, druhým rozdílovým ukazatelem zvoleným k analýze vybrané společnosti je ukazatel čistých pohotových prostředků. Hodnoty, které byly získány odečtením krátkodobých závazků od peněžních prostředků, jsou společně s těmito položkami rozvahy uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 17: Vývoj ČPP 2015 - 2017 v tis. Kč**

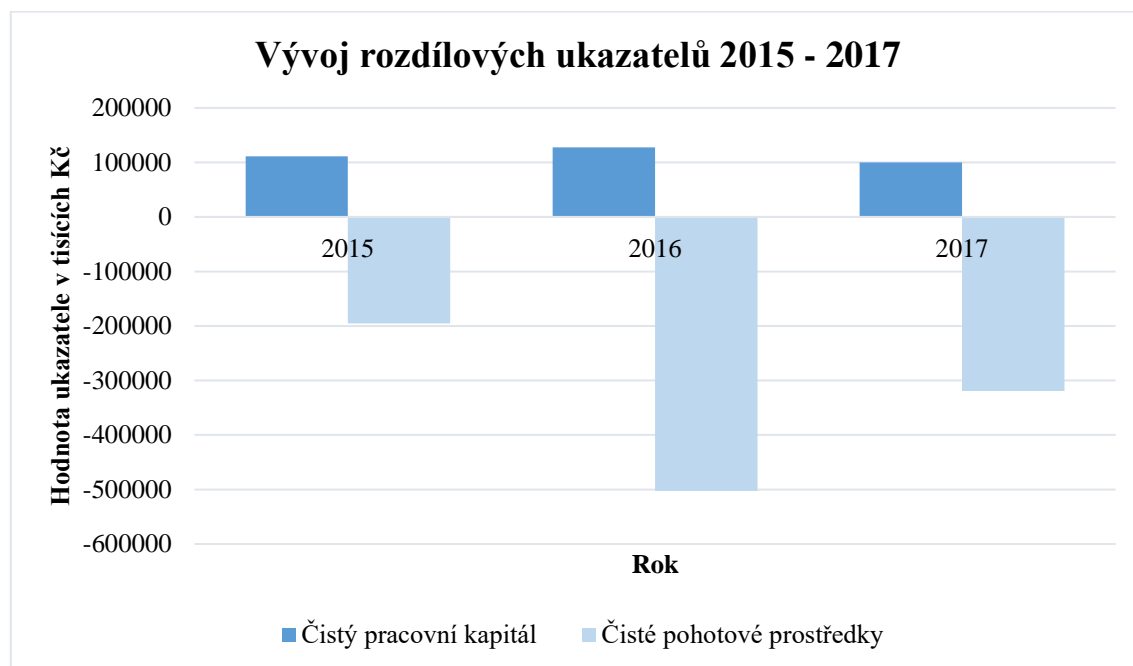
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
Peněžní prostředky	2 205	998	5 622
Krátkodobé závazky	197 394	503 548	324 931
<b>ČPP</b>	<b>-195 144</b>	<b>-502 550</b>	<b>-319 309</b>

Výsledné hodnoty ukazatele čistých pohotových prostředků jsou výrazně záporné ve všech třech letech. V roce 2016 dokonce krátkodobé závazky převyšují peněžní prostředky společnosti o více než 502,5 milionů Kč. Společnost tedy nemá dostatek finančních prostředků na bankovním účtu. Většinu krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů. V roce 2016 se na krátkodobých závazcích podílí také závazek 155 milionů Kč vůči mateřské společnosti.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu byl ve všech sledovaných letech vyšší než 100 milionů Kč. Naopak druhý ukazatel byl vždy výrazně záporný. Tato skutečnost informuje o dostatku oběžných aktiv, ale zároveň velmi nízké částce peněžních prostředků. Lze tedy říct, že oběžná aktiva představují především krátkodobé pohledávky. Ty však ve všech třech letech převyšují krátkodobé závazky.

Získané hodnoty zvolených rozdílových ukazatelů jsou souhrnně zobrazeny na níže uvedeném grafu.



**Graf č. 4: Vývoj rozdílových ukazatelů 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

### 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pro účely této diplomové práce byly analyzovány poměrové ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Výsledné hodnoty byly vypočítány dosazením položek účetních výkazů za roky 2015 až 2017 do vzorců uvedených v teoretické části práce.

#### Ukazatele likvidity

Tabulka níže představuje dosažené hodnoty běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity společnosti v analyzovaných letech.

**Tabulka č. 18: Vývoj likvidity 2015 – 2017 v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: EGS, 2019)

	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,56	1,25	1,31
Pohotová likvidita	1,44	1,17	1,26
Okamžitá likvidita	0,01	-	0,02

Pro ukazatel **okamžitá likvidita** jsou doporučenými hodnotami hodnoty, které se pohybují v rozmezí 0,2 - 1. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že analyzovaná společnost těchto hodnot nedosahuje ani v jednom ze sledovaných let. Výsledné hodnoty jsou velmi nízké, v roce 2016 téměř neměřitelné. Z výsledků okamžité likvidity tedy není možné vypožarovat žádný trend.

Takto nízké hodnoty jsou potvrzením výsledků rozdílového ukazatele čisté pohotové prostředky. Společnost ve sledovaných letech nedrží dostatek nejlikvidnějších finančních prostředků, tedy peníze na bankovním účtu, v pokladně nebo například krátkodobé cenné papíry.

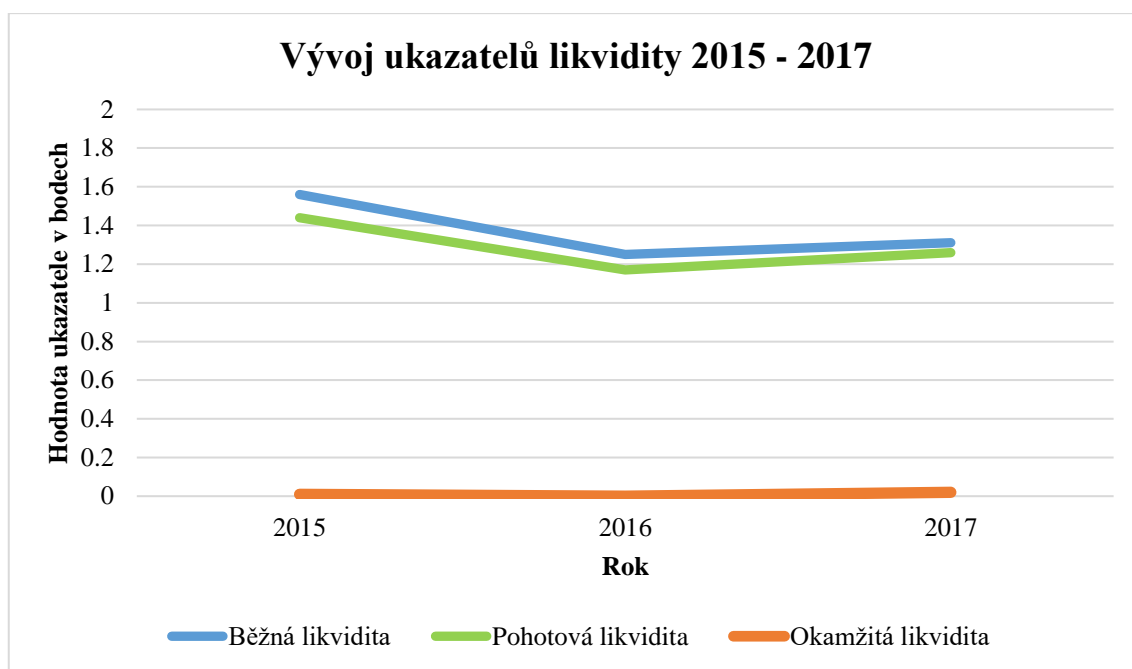
Ukazatel **pohotovlá likvidita** se ve všech třech letech pohybuje v doporučeném rozmezí. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2015, kdy byl pohotovlá likvidita 1,44. V následujícím roce hodnota klesla o 0,27. V roce 2017 došlo ke zvýšení hodnoty ukazatele na 1,26.

Hodnoty pohotové likvidity ukazují velký skok v porovnání s okamžitou likviditou. Je tedy zřejmé, že pohledávky hrají velmi významnou roli. Společnost by byla schopna s jejich pomocí dostat svým závazkům.

**Běžná likvidita** dosahuje doporučeného stavu pouze v prvním sledovaném roce, tedy v roce 2015, kdy je hodnota 1,56. Poté hodnota klesá na 1,25 a následně v roce 2017 vzroste na 1,31.

Pokud porovnáme ukazatel běžné likvidity s pohotovou likviditou, tak zjišťujeme, že rozdíly jsou minimální. Tato skutečnost jenom potvrzuje význam pohledávek v oběžných aktivech společnosti. Zásoby tedy nepředstavují v objemu oběžných aktiv takovou část, jakou by měly. Z vertikální analýzy aktiv vyplývá, že zásoby tvořily v roce 2015 přibližně 7 % celkových aktiv. To je ve sledovaném období 2015 - 2017 maximum. Tento podíl v průběhu tří analyzovaných let postupně klesl na 3,5 % objemu celkových aktiv v roce 2017.

Graf přibližuje trend naměřených hodnot uvedených ukazatelů likvidity v průběhu sledovaného období.



**Graf č. 5: Vývoj likvidity 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

## Ukazatele rentability

Tabulka č. 18 zobrazuje naměřené výsledky zvolených ukazatelů rentability získané dosazením položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow do vzorců uvedených v teoretické části práce.

**Tabulka č. 19: Vývoj rentability 2015 - 2017 v procentech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
ROA	16,97 %	3,20 %	2,54 %
ROE	41,00 %	20,68 %	7,68 %
ROI	13,57 %	2,58 %	1,44 %
ROCE	42,43 %	14,35 %	8,91 %
ROS	4,95 %	1,68 %	0,95 %

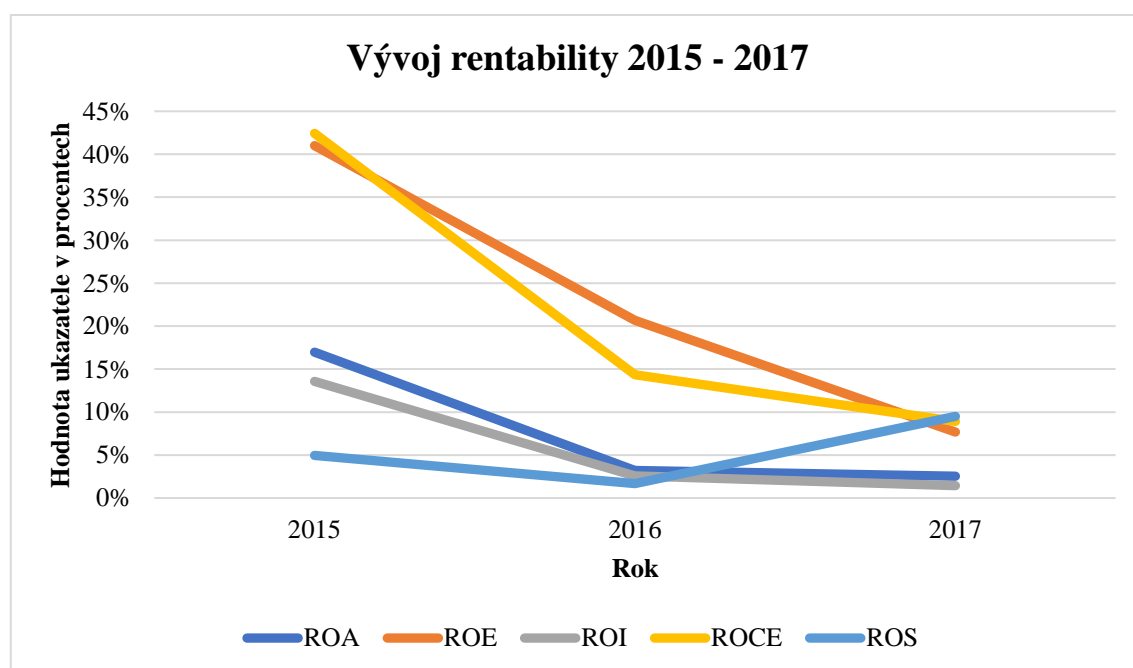
Z výsledků je zřejmé, že všechny ukazatele mají od roku 2015 klesající tendenci. Doporučený trend je přesně opačný, což znamená, že tento vývoj ukazatelů rentability není žádoucí. Výsledný vývoj tedy nemůže být hodnocen pozitivně, přestože samotné výsledky prvního roku jsou více než dobré.

Pokles výsledných hodnot není nijak pozvolný, ale prudký. Především mezi roky 2015 a 2016 je výrazný pokles. Obecně je možné tento pokles odůvodnit klesáním provozního

výsledku hospodaření, popřípadě i výsledku hospodaření běžného účetního období. Právě tyto položky jsou dosazovány do všech vzorců pro výpočet rentability společnosti.

Rentabilita celkových aktiv klesá v čase stejně jako ostatní ukazatele, přestože z vývoje aktiv jsme se dozvěděli, že v roce 2016 nastal téměř dvojnásobný růst objemu celkových aktiv. Z toho vyplývá, že při takovém zvýšení aktiv a výrazném snížení EBIT muselo dojít k markantnímu poklesu rentability aktiv. V roce 2017 celková aktiva klesla přibližně o 200 milionů, což představovalo pokles o 44 %. Provozní výsledek hospodaření však klesl o 45 % oproti roku 2016 a to tedy znamenalo další propad rentability aktiv. Stejným způsobem je možné interpretovat i výsledky rentability celkového kapitálu.

U rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb je příčina poklesu podobná. Zatímco ukazatel EAT, popřípadě EBIT do roku 2017 klesal, tak celkové hodnoty vlastního kapitálu, respektive tržeb nezaznamenaly výraznou změnu. Z tohoto důvodu byl pokles rentability nevyhnutelný.



**Graf č. 6: Vývoj rentability 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

## Ukazatele zadluženosti

Další skupinou poměrových ukazatelů, které byly v diplomové práci analyzovány jsou ukazatele zadluženosti. Na vybranou společnost byl aplikován ukazatel celkové



zadluženosti, koeficient samofinancování neboli kvóta vlastního kapitálu a koeficient zadluženosti.

**Tabulka č. 20: Vývoj zadluženosti 2015 - 2017 v procentech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	66,90 %	86,82 %	81,20 %
Koeficient samofinancování	33,10 %	13,18 %	18,80 %
Koeficient zadluženosti	202,11 %	702,04 %	432,12 %

Ukazatel **celkové zadluženosti** se již v prvním sledovaném roce pohybuje na úrovni vyššího zadlužení. Zadluženost společnosti byla téměř 67 %, což může být pro mnoho podniků horní hranice zadluženosti. Celková zadluženost analyzovaného podniku však meziročně vzrostla až na 86,82 %, tedy o dalších 20 %. Takto prudký nárůst byl způsoben více než dvojnásobným zvýšením krátkodobých závazků, jak již bylo uvedeno výše v horizontální analýze pasiv. Společně se zvýšením krátkodobých závazků z obchodních vztahů přibyl závazek vůči mateřské společnosti ve výši 155 milionů Kč. Právě to je hlavní důvod nárůstu celkové zadluženosti podniku oproti roku 2015 téměř o jednu třetinu.

Obecně platí, že vyšší zadluženost nemusí být ke škodě, pokud podnik udržuje zadluženost přibližně na stejné úrovni bez větších výkyvů a také vhodně využívá výhod vyšší rentability, kterou s sebou zvýšená hladina celkové zadluženosti přináší. S vyšší zadlužeností a rentabilitou však přichází i vyšší riziko pro potenciální věřitele společnosti. Pokud není hladina zadluženosti stabilní, pak by měl být trend klesající. V případě analyzované společnosti je celková zadluženost klesající pouze mezi roky 2016 a 2017, přesto je v těchto letech skutečně vysoká. Jedná se však o specializovaný trh a společnost je součástí velmi silné organizace, která má na trhu výsadní postavení a vysoký kredit. Zjištěná míra zadluženosti tak v současné době neohrožuje aktivity podniku a její postavení na trhu.

**Koeficient samofinancování** představuje podíl vlastního kapitálu při financování společnosti. Je tedy zrcadlovým ukazatelem k celkové zadluženosti a jejich součet musí být 100 %. Z výše uvedeného vyplývá, že nejvíce se vlastní kapitál společnosti podílel na jejím financování v roce 2015, kdy dosahoval koeficient samofinancování více než 33 %. Tento třetinový podíl vlastních zdrojů výrazně klesl v roce 2016. V následujícím roce

došlo k mírnému posílení pozice vlastního kapitálu, ale ten nepřesáhl hranici 19 % celkových zdrojů podniku.

Platí tedy opak uvedeného v celkové zadluženosti. Trendem by měl být spíše růst podílu vlastních zdrojů financování, což by mělo vést k vyšší stabilitě společnosti. To se u vybraného podniku podařilo naplnit v rozmezí let 2016 a 2017.

**Koeficient zadluženosti** je poměrem cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Je tedy zřejmé, že čím vyšší je podíl cizích zdrojů financování společnosti na celkových pasivech, tím vyšší je i koeficient zadluženosti. Jak již bylo výše uvedeno, sledovaný podnik je financován především z cizích zdrojů, a to se projevilo mimo jiné ve výsledných hodnotách tohoto poměrového ukazatele. Maxima dosahuje koeficient zadluženosti v roce 2016, kdy nabývá 702 %. Nejnižší je naopak v prvním sledovaném roce s hodnotou mírně přesahující 202 %.

## Ukazatele aktivity

Poměrovými ukazateli aktivity, jejichž výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 21 jsou obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, pohledávek a závazků. Posledním ukazatelem, který vychází z předchozích tří ukazatelů je obratový cyklus peněz.

**Tabulka č. 21: Vývoj aktivity 2015 - 2017 v obrátkách a dnech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	3,40	1,90	2,67
Doba obratu zásob	7,47	11,66	4,72
Doba obratu pohledávek	91,00	170,53	119,77
Doba obratu závazků	63,51	145,66	96,47
Obratový cyklus peněz	34,96	36,53	28,02

Prvním z vybraných ukazatelů aktivity zvoleným pro účely této diplomové práce je ukazatel **obrat celkových aktiv**. Doporučené hodnoty se pohybují mezi hodnotami 1,6 a 3. Je tedy zřejmé, že výsledné hodnoty dvou sledovaných let splňují doporučené stavy. Jedná se o roky 2016 a 2017, kdy společnost disponuje optimálním množstvím celkových aktiv. V roce 2015 je obrat celkových aktiv 3,4 a převyšuje tak o 0,4 horní hranici doporučeného rozmezí. Tento výsledek je možné interpretovat tak, že společnost v daném roce nedisponovala dostatečným množstvím celkových aktiv a ty se v celkových tržbách obrátily více než třikrát. Vyšší hodnota ukazatele však není nežádoucí a vypovídá o

efektivním využití aktiv. Nižší, než doporučená hodnota by znamenala, že podnik drží příliš finančních prostředků v aktivech. Tyto prostředky by pak mohly být využity mnohem efektivněji. To však není případ analyzované společnosti, která si v oblasti řízení celkového množství aktiv vede velmi dobře.

**Doba obratu zásob** vykazuje ve sledovaném období velmi dobré výsledky. Doporučuje se klesající trend tohoto ukazatele. Přestože je tohoto trendu dosaženo pouze v posledním sledovaném roce, výsledné hodnoty ostatních let jsou nízké. Ukazatel doby obratu zásob lze hodnotit pozitivně. Je tomu tak proto, že výroba nepatří mezi hlavní složku činnosti podniku a řízení zásob je tak při nižším objemu lépe sledované. Průměrně za všechny tři sledované roky drží podnik zásoby v oběžných aktivech přibližně 8 dnů.

Trend doby **obratu pohledávek** by měl mít klesající tendenci stejně jako by tomu mělo být u doby obratu zásob. To rozhodně nesplňuje rok 2016, kdy se doba obratu pohledávek téměř zdvojnásobila oproti předchozímu roku. K poklesu došlo v následujícím roce, ale nejnižšího výsledku bylo dosaženo hned v prvním analyzovaném roce. Zmíněné minimum bylo 91 dnů.

**Doba obratu závazků** by měla být vyšší, než je doba obratu pohledávek. Tato skutečnost však neplatí ani v jednom roce. Výsledky udávají, že podnik inkasuje platby od svých zákazníků později, než splácí vlastní dluhy, což není příznivá situace. Rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek se podniku v průběhu tří let daří snižovat, ale to není dostačující. Podnik by se měl zaměřit na snížení doby obratu pohledávek na úroveň nižší, než je doba obratu závazků.

Ukazatele aktivity doplňuje **obratový cyklus peněz**, který využívá výsledků ukazatelů uvedených výše. Jedná se o součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek ponížený o dobu obratu závazků. Vývoj toho ukazatele je poměrně stabilní. Minima bylo dosaženo v roce 2017 s 28 dny. Naopak nejdelší obrotový cyklus peněz společnost zaznamenala v roce 2016, kdy se doba pohybovala mezi 36 a 37 dny.

#### 2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Jak již bylo popsáno v teoretické části, soustavy ukazatelů jsou rozděleny na dvě kategorie - bankrotní a bonitní modely. V této části budou představeny výsledky dvou vybraných bankrotních modelů (Altmanův model, Index IN 05) a jednoho bonitního modelu (Kralickýv Quicktest).

## Altmanův model

Altmanův model je soustava pěti různých ukazatelů, které jsou označovány jako X1 - X5. Například výsledky ukazatele X3 již byly vypočítány u ukazatelů rentability v části analýzy poměrových ukazatelů. Jedná se totiž o ukazatel rentability celkových aktiv společnosti.

**Tabulka č. 22: Z-skóre v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
X1	0,34	0,19	0,22
X2	0,09	0,05	0,10
X3	0,17	0,03	0,03
X4	0,49	0,14	0,23
X5	3,40	1,90	2,67
<b>Z-skóre</b>	<b>4,45</b>	<b>2,23</b>	<b>3,10</b>

Při pohledu na výsledné hodnoty Z-skóre je možné konstatovat, že podnik není ohrožen bankrotem, protože všechny získané výsledky jsou vyšší než 1,2. Tato hodnota představuje hranici mezi šedou zónou a zónou ohrožení podniku. Výsledky jsou v letech 2015 a 2017 velmi dobré. V obou případech přesahují hodnotu 2,9, která je horní hranicí šedé zóny. Podnik tedy vykazuje doporučené hodnoty. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2015 s hodnotou 4,45. V roce 2016 je výsledné Z-skóre 2,23. To by společnost řadilo do šedé zóny, ale uvedená hodnota má blíže k doporučeným hodnotám Z-skóre.

## Index IN 05

Druhým bankrotním modelem využitým v diplomové práci je Index IN 05, který opět kombinuje poměrové ukazatele označené A - E. Každému ukazateli je přiřazena určitá váha viz vzorec XY pro výpočet výsledného IN 05. Ukazatel C stejně jako ukazatel X3 v Altmanově modelu představuje rentabilitu celkových aktiv. Dalším již popsáním ukazatelem je běžná likvidita, která je ve výpočtu Indexu IN 05 označena písmenem E.

**Tabulka č. 23: IN 05 2015 - 2017 v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
A	1,49	1,15	1,23
B	4 295,31	240,92	109,98
C	0,17	0,03	0,03
D	3,42	1,91	2,67
E	1,56	1,25	1,31
<b>IN 05</b>	<b>173,54</b>	<b>10,42</b>	<b>5,36</b>

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny výsledné hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů a souhrnný výsledek IN 05 za jednotlivé roky. Doporučeným stavem jsou hodnoty přesahující hranici 1,6. Negativním stavem jsou označeny výsledky nižší, než je hodnota 0,9. Pokud tedy naměřené hodnoty srovnáme s uvedenými hranicemi, tak zjistíme, že se pohybují výrazně nad hodnotou 1,6. Rok 2015 se úplně vymyká z výsledků podniku. Takto vysoké hodnoty jsou výrazně ovlivněny ukazatelem B, který je podílem provozního výsledku hospodaření a nákladových úroků. Vyplývá z toho, že nákladové úroky jsou mnohonásobně nižší než EBIT v daných letech. V roce 2015 byl EBIT společnosti více než 55 milionů Kč, zatímco nákladové úroky pouze 13 tisíc Kč.

Dosažené výsledky lze tedy interpretovat velmi pozitivně. Pokud by však nákladové úroky nebyly zahrnuty do výpočtu IN 05 nebo kdyby podnik žádné nákladové úroky v účetnictví nevykazoval, pak by výsledky IN 05 nabývaly hodnot uvedených v tabulce níže.

**Tabulka č. 24: IN 05 2 2015 - 2017 v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
A	1,49	1,15	1,23
B	-	-	-
C	0,17	0,03	0,03
D	3,42	1,91	2,67
E	1,56	1,25	1,31
<b>IN 05</b>	<b>1,73</b>	<b>0,78</b>	<b>0,96</b>

Tyto výsledky jsou již výrazně bližší uvedeným hranicím a bylo by tak možné konstatovat, že pozitivní výsledek zaznamenala společnost v roce 2015. V následujícím roce by byl výsledek naopak negativní, protože klesá pod úroveň 0,9. Lehce nad touto hranicí je výsledná hodnota roku 2017, tedy oblast šedé zóny.

### Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest je, jak již bylo zmíněno výše, bonitním modelem. Stejně jako předchozí soustavy využívá poměrových ukazatelů. Objevuje se zde opět rentabilita celkových aktiv - R3. Kvóta vlastního kapitálu, jejíž hodnoty byly vypočteny při analýze ukazatelů zadluženosti, je označena jako R1. Označení R2 nese ukazatel doby splácení dluhů a R4 je výsledkem podílu cash flow a celkových tržeb společnosti ve zvoleném roce.

**Tabulka č. 25: Výsledné hodnoty R1-R4 2015 - 2017 v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
R1	0,33	0,13	0,19
R2	-27 229,75	-453,35	78,62
R3	0,17	0,03	0,03
R4	<0	<0	>0

Ukazatele R1 a R3 byly do tabulky dosazeny z analýzy poměrových ukazatelů. R2 a R4 byly vypočítány pro účely této soustavy ukazatelů. R2 neboli doba splácení dluhů by mohla dle výsledků, které jsou velmi nestabilní, hodnocení souhrnného ukazatele zkreslit. Takový případ by nastal, pokud by byly hodnoty použity v jiné soustavě ukazatelů. Kralickův Quicktest však pro takové případy používá bodové hodnocení, které těmito výkyvy nebude zásadně ovlivněno. Takto nízkých hodnot především v roce 2015 a 2016 nabývá ukazatel z důvodu nedostatku finančního majetku společnosti. Dalším faktorem je nepochybně záporná hodnota cash flow.

Cash flow hraje roli i ve výsledcích ukazatele R4. První dva sledované roky je hodnota tak blízká nule, že by takto mohla být zaokrouhlena. To by však nebylo možné určit počet bodů R4. Záporné cash flow tedy udává znaménko a rozhoduje, že v letech 2015 a 2016 nezíská do konečného hodnocení žádný bod. Naopak v roce 2017 dosahuje R4 pouhých čtyř tisícín.

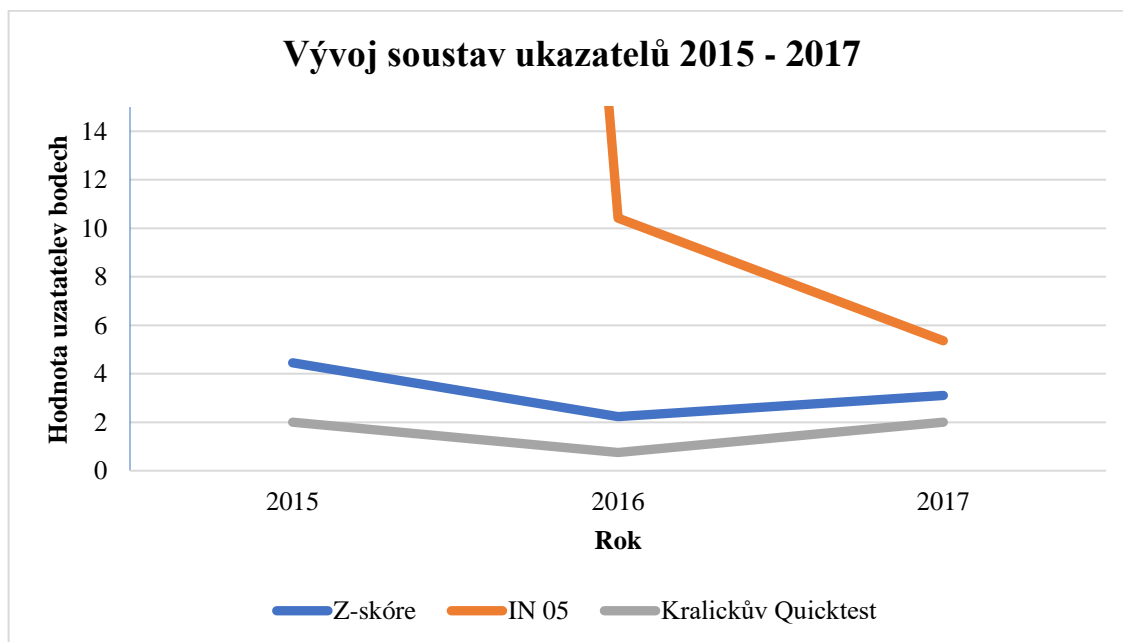
**Tabulka č. 26: Kralickův Quicktest 2015 - 2017 v bodech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

	2015	2016	2017
R1	4	2	2
R2	0	0	4
R3	4	1	1
R4	0	0	1
<b>Finanční stabilita</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Výnosová situace</b>	<b>2</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>
<b>Celková hodnota</b>	<b>2</b>	<b>0,75</b>	<b>2</b>

Finální výsledky Kralickova Quicktestu nabývají v letech 2015 a 2017 hodnoty 2, která je střední hodnotou šedé zóny. Jako finančně zdravý a prosperující podnik lze označit podniky s celkovou hodnotou vyšší než 3. Hodnota 0,75 zaznamenaná v roce 2016 již představuje pásmo bankrotu. Tyto výsledky korespondují s většinou výsledků poměrových ukazatelů, kdy hodnoty v roce 2016 znamenaly prudký skok oproti předchozímu roku. V roce 2017 se většinou výsledky analýz blížily hodnotám v roce 2015. Tento výrazný výkyv v roce 2016 je způsoben kauzou sváry, která ovlivnila celou Skupinu ČEZ.

Graf č. 7 viz níže představuje ucelený pohled na výsledky všech tří soustav ukazatelů v průběhu analyzovaného období.



**Graf č. 7: Vývoj soustav ukazatelů 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

### 3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Po teoretické a analytické části následuje třetí část diplomové práce, tedy část návrhová. Tato část je tedy výstupem celé diplomové práce a posledním cílem definovaným již v úvodu v kapitole Cíle a metodika. Provedením strategické a finanční analýzy bylo dosaženo konkrétních výsledků, které je třeba zhodnotit a zaměřit se na největší problémy zjištěné z těchto analýz.

Ze strategické analýzy vyplývá, že společnost má silnou pozici, kterou však v mnoha ohledech není schopna využít. Jedná se o jednu z největších servisních společností v České republice. Její výhodou je příslušnost ke Skupině ČEZ, ale také znalost prostředí a technologií, jejichž servis a údržba je hlavním předmětem podnikání. Společnost má široké spektrum prověřených dodavatelů, z nichž velká část je existenčně závislá na výkonu činností pro společnost XYZ spol. s r.o. Na tradičním trhu by se mohla pro společnost zajišťující takto komplexní služby naskytnou celá řada zajímavých příležitostí. Ty však v mnoha případech narážejí na problémy v zajištění kapacit. Dalšími slabými stránkami společnosti navazující na řízení kapacit je nízká zastupitelnost klíčových zaměstnanců. S výše uvedeným pak v neposlední řadě souvisí i hrozba, které společnost musí čelit neustále. Jedná se o generační obměnu a také zájem mateřské společnosti o klíčové zaměstnance, za něž není snadné a mnohdy ani možné najít dostatečně kvalifikovanou a odborně způsobilou náhradu. Celkový počet zaměstnanců neustále roste. Nejedná se však o odborníky z řad dělníků, ale o technické pracovníky.

Finanční analýza přinesla neuspokojivé výsledky v oblasti rentability. Samotný výsledek v roce 2015 je velmi dobrý, ale při pohledu na celkový vývoj ukazatelů je zřejmé, že tento vývoj musí být hodnocen negativně. V oblasti analýzy ukazatelů zadluženosti bylo dosaženo takových výsledků, se kterými by na běžném trhu v žádném případě nebylo možné úspěšně působit, dokonce ani přežít. Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty také vyplývá, že podniku rychlým tempem rostou především osobní náklady, přičemž výsledek hospodaření má výrazně klesající tendenci. Pro společnost tohoto typu, od níž se neočekává tvorba hodnoty, ale jejímž hlavním úkolem je bezproblémové zajištění servisu a údržby zařízení je důležité směřovat pozornost na oblast snižování nákladů. A právě na tuto oblast, společně s růstem rentability, bude také zaměřena pozornost v této návrhové části diplomové práce.



### **3.1 Oblast rentability**

Při finanční analýze poměrových ukazatelů rentability bylo zjištěno, že ve vybraném období všechny ukazatele rentability postupně klesaly. Tento nepříznivý vývoj byl způsoben poklesem provozního výsledku hospodaření, kdy se EBIT snížil z 55,8 milionů Kč v roce 2015 na 11,5 milionů Kč za rok 2017, což znamená pokles o přibližně 79 % v průběhu tří let.

Úkol je tedy zvýšit provozní výsledek hospodaření, čímž by se změnil vývoj ukazatelů rentability a zlepšila by se ziskovost společnosti. Obecně lze zvýšení EBIT dosáhnout dvěma způsoby:

- Zvýšení tržeb
- Snížení nákladů

#### **3.1.1 Zavedení specializované skupiny svářečů.**

Návrhem, který by měl přinést do společnosti zvýšení ročních tržeb je zavedení specializované skupiny svářečů. Profese svářeče je jednou ze základních profesí při provádění servisu a údržby zařízení na jaderných, klasických a vodních elektrárnách. Její důležitost je nyní vnímána výrazněji, než tomu bylo dříve. Důvodem je tzv. kauza sváry, která otřásla celou Skupinou ČEZ v roce 2016 a i v současné době, téměř po třech letech, stále tento problém doznívá nehledě na to, jak významný ekonomický dopad znamenala tato situace pro hospodaření ČEZ, a.s.

#### **Personální oblast návrhu**

V případě tohoto konkrétního návrhu by se jednalo o vytvoření skupiny, kterou by tvořilo 10 vysoce odborně způsobilých svářečů. Z provedené PESTLE analýzy vyplývá, že v současné době stále klesá míra nezaměstnanosti a pravděpodobně by bylo obtížné získat na trhu práce 10 kvalifikovaných svářečů. S podporou mateřské společnosti by společnost XYZ spol. s r.o. získala do vlastní údržby zařízení, jejichž servis nyní zabezpečují podniky mimo Skupinu ČEZ. Je i zájmem ČEZ, a.s. udržovat zařízení vlastní dceřinou společností. Dle zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek je možné přidělit zakázku dceřiné společnosti bez výběrového řízení v případě, že tato společnost vykonává v průměru za předchozí 3 uzavřená období více než 80 % činnosti pro mateřskou společnost. Tato podmínka je zde splněna, protože společnost vykonává

dlouhodobě v průměru více než 90 % činností pro ČEZ, a.s. (Zákon č. 134/2016 Sb., 2016)

Tímto krokem by společnost XYZ spol. s r.o. získala nové činnosti v oblasti svařování a tím by zvyšovala superhrubou marži, tedy podíl tržeb z vlastních výkonů. Zároveň by získala i potřebné pracovníky, kteří by byli ochotni změnit zaměstnavatele, aby mohli vykonávat práci jako dosud. Navíc by pro ně měla být tato změna finančně zajímavá a jednalo by se tak o tzv. win - win řešení z pohledu pracovníků a společnosti XYZ spol. s r.o., kdy z ní obě strany budou profitovat. Tyto situace jsou v praxi běžné.

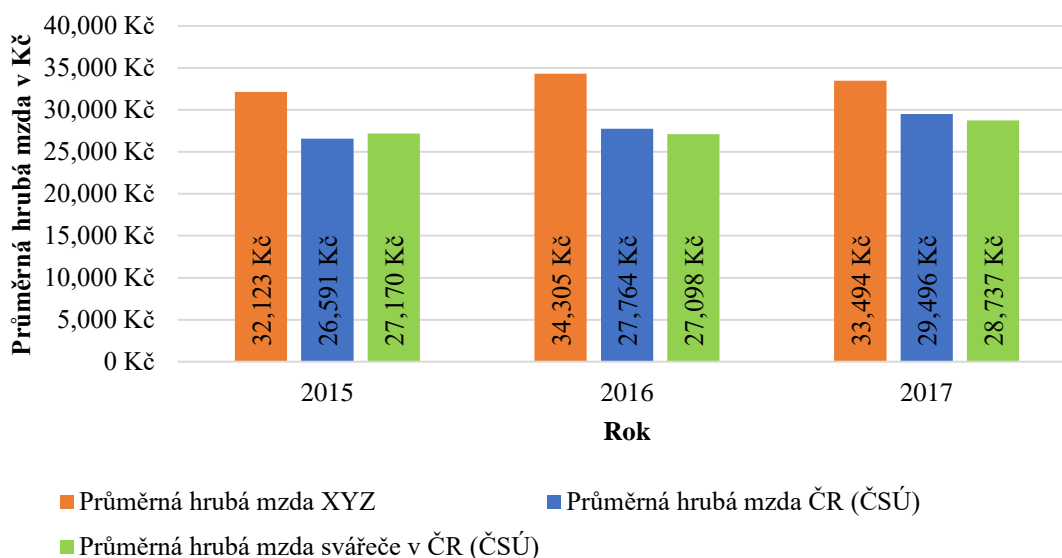
**Tabulka č. 27: Průměrná mzda a měsíční fond pracovní doby svářeče 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2015	2016	2017
Průměrná hrubá mzda svářeče v Kč	27 170	27 098	28 737
Průměrný měsíční fond pracovní doby v Nh	174,30	173,70	174,60

Z údajů získaných z dat Českého statistického úřadu jsem zjistil průměrnou hrubou mzdu svářeče za období 2015 - 2017 viz tabulka č. 27. Ten je dle metodiky CZ-ISCO zařazen pod kódem 7212. Nyní provedu porovnání těchto údajů s výší průměrné hrubé mzdy zaměstnance XYZ spol. s r.o. a v České republice za sledované roky (ČSÚ, 2019).

### Srovnání průměrné hrubé mzdy v XYZ, v ČR a svářeče v ČR za 2015 - 2017



**Graf č. 8: Srovnání průměrné hrubé mzdy v XYZ, v ČR a svářeče v ČR 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019; Justice, 2019)

Z výše uvedeného grafu č. 8 lze uvažovat, že pro účely návrhu bude novým zaměstnancům pro skupinu svářečů nabídnuta mzda ve výši průměrné hrubé mzdy zaměstnanců společnosti.

### **Rizika návrhu**

Rizikem tohoto návrhu je nízká nezaměstnanost, která je v případě kvalifikovaných dělníků a zvláště svářečů, ještě nižší, než je průměrná nezaměstnanost v České republice. Význam těchto profesí tedy logicky nezadržitelně roste, stejně jako poptávka na trhu práce. Tento fakt zvyšuje vyjednávací sílu odborníků v oboru. Jak již bylo uvedeno výše, finanční ocenění svářečů roste a je tedy na společnostech, která z nich nabídne možným zaměstnancům lepší finanční podmínky a benefity.

S tímto souvisí i další riziko, kdy tito odborní pracovníci řeší tuto situaci se společností pomocí tzv. Švarc systému. V takovém případě může svářeč získat mnohem vyšší příjmy než v hlavním pracovním poměru u zaměstnavatele. Z praxe vím, že se tento nezákonný systém používá a společností pak při prokázání hrozí nemalé finanční postihy. Společnost XYZ spol. s r.o. však zákony dodržuje a nabídne pracovníkům práci na hlavní pracovní poměr s příslušnou mzdou dle zařazení do tarifní třídy. Pro účely návrhu je použita průměrná hrubá mzda zaměstnance společnosti v daném období 2015 - 2017.

### **Finanční oblast návrhu**

Z tabulky č. 27 vychází, že průměrný měsíční fond pracovní doby svářeče se pohybuje okolo 174 hodin. Pro účely návrhu bude počítáno právě s touto hodnotou zaokrouhlenou na celé hodiny. Roční fond pracovní doby svářeče tedy bude 2088 hodin.

V období sledovaných tří let byla mezi ČEZ, a.s. a XYZ spol. s r.o. pro profesi svářeč specialista zasmělněna hodinová sazba 458 Kč.

**Tabulka č. 28: Tržby skupiny svářečů 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Fond pracovní doby 1 svářeče / rok v Nh	2 088	2 088	2 088
Sazba profese svářeč specialista v Kč / Nh	458	458	458
Tržby 1 svářeče / rok v Kč	956 304	956 304	956 304
<b>Tržby celkem skupina / rok v Kč</b>	<b>9 563 040</b>	<b>9 563 040</b>	<b>9 563 040</b>

Nyní je třeba vyčíslit nákladovou část vybraného návrhu. Již byla výše uvedena průměrná mzda zaměstnance společnosti, z níž budu vycházet. Při výpočtu navýšení nákladů, které s sebou tento návrh na vytvoření specializované skupiny přináší je nutné soustředit se jak na mzdové náklady, tak samozřejmě na zákonem stanovené odvody sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Dále do výpočtu osobních nákladů na skupinu svářečů zahrnu i ostatní osobní náklady společnosti. Společnost XYZ spol. s r.o. poskytuje svým zaměstnancům penzijní připojištění. Poskytnutí příspěvku zaměstnavatelem je realizováno podle těchto zásad:

- příspěvek je poskytován zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kteří v elektroenergetice (včetně doby odpracované ve společnosti XYZ spol. s r.o.) odpracovali minimálně 2 roky, příspěvek se poskytuje po uplynutí zkušební doby
- příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří uzavřeli s penzijním fondem pojistnou smlouvu s pravidelnými měsíčními platbami ze svých prostředků v minimální výši 100 Kč
- výše příspěvku je odvozena podle počtu let odpracovaných v elektroenergetice (včetně doby odpracované ve společnosti XYZ spol. s r.o.), a to dle tabulky č. 29 (XYZ, 2019).

**Tabulka č. 29: Výše příspěvku na penzijní připojištění**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

Výše odpracovaných let	Výše příspěvku v Kč / měsíc
2 - 5	600
více než 5	1 400

Pro účely tohoto návrhu budu uvažovat, že všech 10 nových zaměstnanců bude mít uzavřenou pojistnou smlouvu s penzijním fondem. Již dříve bylo uvedeno, že se jedná o pracovníky nastupující do hlavního pracovního poměru ve společnosti XYZ spol. s r.o. po předchozím působení v daném prostředí elektrárny. Budu uvažovat, že se jedná o zkušené pracovníky, působící v elektroenergetice více než 5 let. Z uvedeného vyplývá, že tito zaměstnanci tedy mají platné psychotesty i školení pro vstup do elektrárny. V opačném případě, kdy se jedná o nový nástup bez předchozího působení v jaderné elektrárně, by stály psychotesty 1 300 Kč na jednoho zaměstnance. V případě profese svářeče je však třeba počítat i s náklady na školení a zkoušky svařování. Školení pro jednoho svářeče stojí 12 000 Kč a závěrečná zkouška 5 000 Kč. Následně vydané

osvědčení pro činnost profese svářeč je platné 3 roky. Budu tedy uvažovat, že zaměstnanci při nástupu měli platná osvědčení a školení absolvovali v roce 2016 (XYZ, 2019).

Další náklady pro skupinu svářečů by tvořily například náklady na pronájem dvou kanceláří, nutné energie, ochranné pomůcky nebo také podíl na režii mzdové účtárny. Tyto náklady byly po konzultaci ve společnosti XYZ spol. s r.o. vyčísleny na 60 000 Kč na jednoho zaměstnance (XYZ, 2019).

Tabulka č. 30 uvádí náklady spojené se zavedením skupiny. Tyto náklady jsou přepočtené pro vybrané období 2015 - 2017.

**Tabulka č. 30: Náklady skupiny svářečů 2015 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Nájem, energie, režie 1 svářeče v Kč / rok	60 000	60 000	60 000
Náklady na školení a zkoušky 1 svářeče		17 000	
Mzdové náklady 1 svářeče v Kč / rok	385 476	411 660	401 928
Soc. zabezpečení a zdrav. pojištění 1 svářeče	131 062	139 964	136 656
Ostatní osobní náklady 1 svářeče v Kč / rok	16 800	16 800	16 800
<b>Celkové náklady 1 svářeče v Kč / rok</b>	<b>593 338</b>	<b>645 424</b>	<b>615 384</b>
<b>Celkové náklady skupiny v Kč / rok</b>	<b>5 933 380</b>	<b>6 454 240</b>	<b>6 153 840</b>

Celkový finanční přínos tohoto návrhu, přepočet celkových tržeb a provozního výsledku hospodaření pro dané roky po zapracování změn spojených s návrhem jsou uvedeny v tabulce níže. Dále je zde zaznamenána změna rentability tržeb na základě nových dat po přepočtu zmíněných položek.

**Tabulka č. 31: Finanční vyjádření přínosů návrhu I**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

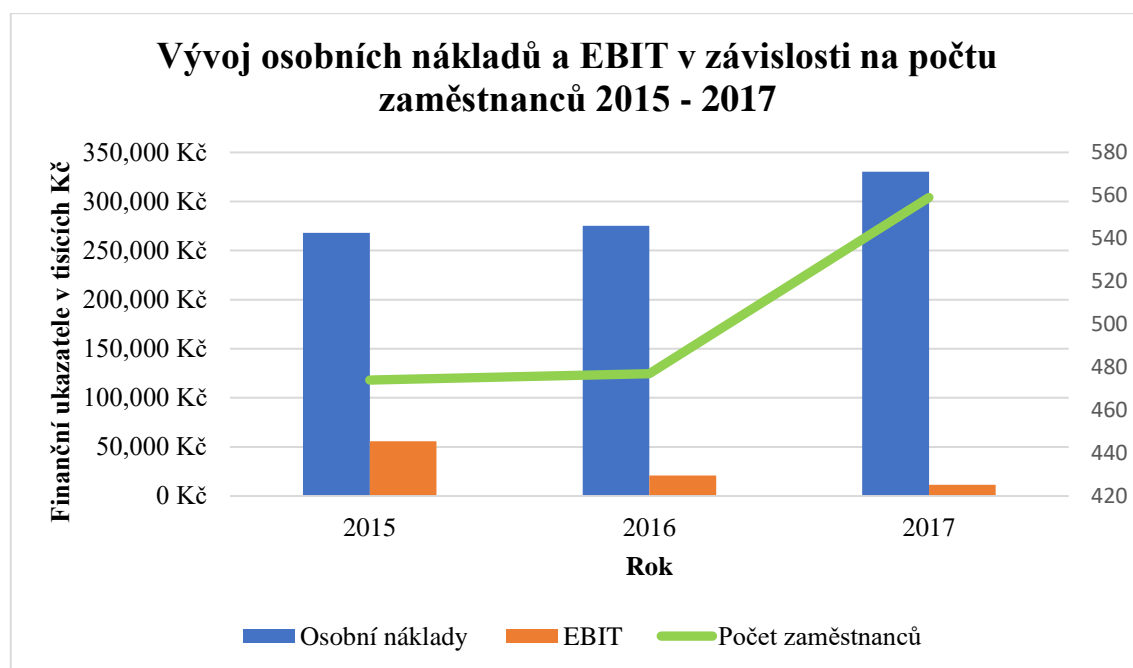
	2015	2016	2017
Zvýšení tržeb v Kč	9 563 040	9 563 040	9 563 040
Zvýšení nákladů v Kč	5 933 380	6 454 240	6 153 840
Zvýšení EBIT v Kč	3 629 660	3 108 800	3 409 200
EBIT po realizaci návrhu v Kč	59 468 660	24 068 800	14 957 200
Tržby po realizaci návrhu v Kč	1 128 427 040	1 254 057 040	1 222 174 040
<b>ROS po realizaci návrhu v procentech</b>	<b>5,27</b>	<b>1,92</b>	<b>1,22</b>
<b>Zvýšení ROS v procentech</b>	<b>6,46</b>	<b>14,29</b>	<b>28,42</b>

Návrh přinese společnosti zvýšení tržeb dle aktuální sazby profese svářeč specialista. V tomto případě je zvýšení více než 9,5 milionů Kč. Se zvýšením tržeb se zvýší i náklady, ale celkový přínos se projeví ve zvýšení EBIT a tím také zvýšení ukazatele rentability tržeb.

### 3.1.2 Optimalizace počtu technických pracovníků

Provedením analýzy výkazu zisku a ztráty jsem získal představu o vývoji osobních nákladů. Ty dlouhodobě tvoří přes 80 % celkových stálých provozních nákladů společnosti. Díky strategické analýze byla přiblížena situace v personální oblasti. Celkový počet zaměstnanců společnosti se stále zvyšuje, což potvrzuje právě růst osobních nákladů. Problémem však je, že většina nových zaměstnanců jsou techničtí pracovníci. A právě optimalizace počtu technických pracovníků je možností, jak snížit celkové náklady podniku,

Graf č. 9 dokládá přehled o vývoji osobních nákladů a počtu zaměstnanců v závislosti na provozním výsledku hospodaření.



**Graf č. 9: Vývoj osobních nákladů a EBIT v závislosti na počtu zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

Graf potvrzuje, že osobní náklady v závislosti na počtu zaměstnanců rostou, ale ukazatel provozního výsledku hospodaření se každým rokem snižuje. Je to způsobeno právě růstem osobních nákladů.

Navrhují snížení osobních nákladů. To by bylo možné dvěma způsoby. Prvním je snížení mezd. Přestože se společnost dlouhodobě drží nad republikových průměrem hrubé mzdy, tak snižování mezd v současné době ani v době nejbližší zkrátka není možné. Tento způsob snížení osobních nákladů v praxi nepřipadá v úvahu, a proto ho zamítám a budu se zabývat druhým způsobem.

Návrhem tedy je reorganizace technických pracovníků, čímž by došlo k celkové optimalizaci a tím také ke snížení počtu zaměstnanců. V návrhu budu uvažovat se snížením počtu zaměstnanců o 15 technických pracovníků. Pro tyto účely využiji průměrné mzdy zaměstnanců společnosti. Opět budu předpokládat, že zaměstnanci využívají benefitu příspěvku na penzijní připojištění a pracují v elektroenergetice déle než 5 let. Ostatní roční náklady se v případě techniků liší od ostatních nákladů svářeče. Platí však, že je třeba náklady snížit o příslušné přepočtené náklady na nájem kanceláří, energie a režie. Toto snížení nyní promítnu do analyzovaných let 2015, 2016 a 2017.

**Tabulka č. 32: Finanční vyjádření přínosů návrhu II**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Osobní náklady 1 technika v tis. Kč / rok	533	568	555
Ostatní náklady 1 technika v tis. Kč / rok	38	38	38
Celkové náklady 15 techniků v tis. Kč / rok	8 570	9 096	8 901
Zvýšení EBIT v tis. Kč	8 570	9 096	8 901
EBIT po realizaci návrhu v tis. Kč	64 409	30 056	20 449
Tržby v tis. Kč	1 118 864	1 244 494	1 212 611
<b>ROS po realizaci návrhu v procentech</b>	<b>5,76</b>	<b>2,42</b>	<b>1,69</b>
<b>Zvýšení ROS v procentech</b>	<b>16,36</b>	<b>44,05</b>	<b>77,89</b>

Pokud by byl tento návrh ve společnosti aplikován znamenalo by to v roce 2015 nárůst rentability tržeb na 5,76 %, v roce 2016 by to bylo 2,42 % a v posledním sledovaném roce 1,69 % oproti původní hodnotě 0,95 %. To by v roce 2017 představovalo v porovnání s hodnotou před zapracováním návrhu nárůst o 77,89 %. Tyto výsledky jsou zapříčiněny snížením osobních nákladů, což způsobilo růst provozního výsledku hospodaření. Tržby zůstaly v tomto případě zachovány, na ty nemělo snížení počtu technických pracovníků vliv.

Nyní provedu analýzu přínosů obou výše uvedených návrhů současně.

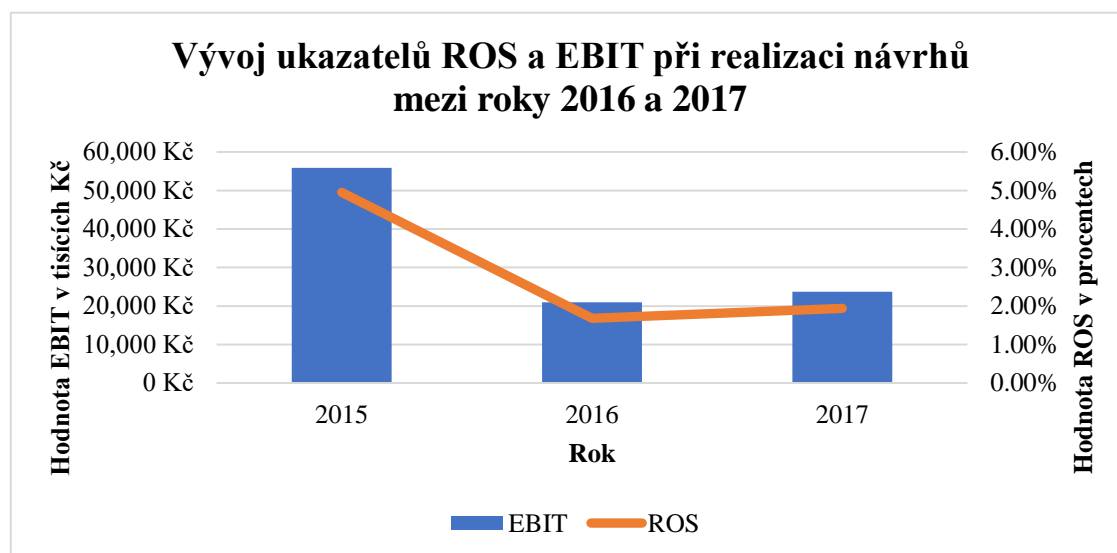
**Tabulka č. 33: Finanční vyjádření přínosů návrhů I a II**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Zvýšení tržeb v tis. Kč	9 563	9 563	9 563
Zvýšení ostatních nákladů v tis. Kč	30	30	30
Snížení osobních nákladů v tis. Kč	-2 667	-2 842	-2 777
Zvýšení EBIT v tis. Kč	12 010	12 185	12 120
EBIT po realizaci návrhů v tis. Kč	67 849	33 145	23 668
Tržby po realizaci návrhů v tis. Kč	1 128 427	1 254 057	1 222 174
<b>ROS po realizaci návrhů v procentech</b>	<b>6,01</b>	<b>2,64</b>	<b>1,94</b>
<b>Zvýšení ROS v procentech</b>	<b>21,41</b>	<b>57,14</b>	<b>104,21</b>

Kombinace obou návrhů by dle přepočtů pro analyzované roky přinesla v každém roce zvýšení tržeb o více než 9,5 milionů Kč a pokles osobních nákladů o částku převyšující 2,6 milionů Kč. Celkový dopad do provozního výsledku hospodaření by tedy byl velmi pozitivní. Zvýšení EBIT by se pohybovalo v rozmezí 12 - 12,2 milionů Kč. Rentabilita tržeb by byla v roce 2015 vyšší o 21,41 % a v roce 2017 by byla dokonce více než dvakrát vyšší v porovnání s původní hodnotou rentability tržeb.

V případě, že by byly tyto návrhy realizovány na přelomu 2016 a 2017, vývoj rentability tržeb by začal mít rostoucí tendenci. V roce 2015 byla hodnota ROS 4,95 %, v následujícím roce klesla na 1,68 %. Poté by byly provedeny navrhované změny a hodnota ROS by tak za rok 2017 vzrostla na 1,94 % viz graf č. 10.



**Graf č. 10: Vývoj ukazatelů ROS a EBIT při realizaci návrhů mezi roky 2016 a 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### Přínosy návrhů pro rok 2018

V době zpracování diplomové práce nebyla k dispozici výroční zpráva za rok 2018. Pro rok 2018 byly dle zasmulvněného plánu činností tržby odhadovány na 1 230 778 tisíc Kč. EBIT byl předpokládán ve výši 13 862 tisíc Kč. Pokud bych tedy vycházel z těchto údajů, pak by byl očekávaný ukazatel rentability tržeb za rok 2018 1,13 %. Dále jsou pro rok 2018 navýšeny mzdy zaměstnanců společnosti o 6 %. Průměrná hrubá mzda ve společnosti tedy bude po tomto navýšení 35 504 Kč. Změna je také v zasmulvněných sazbách profesí a to tak, že hodinová zúčtovací sazba profese svářeč specialista je pro rok 2018 624 Kč. Nyní vyčísím předpokládaný dopad obou návrhů pro rok 2018 a porovnání EBIT a ROS s odhadem společnosti XYZ spol. s r.o. (XYZ, 2019).

**Tabulka č. 34: Plán podniku a přínosy návrhů I, II pro rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2018			
	Plán podniku	Návrh I	Návrh II	Návrh I+II
Δ tržeb v tis. Kč		13 029	0	13 029
Δ nákladů v tis. Kč		6 477	-9 386	-2 909
Δ EBIT v tis. Kč		6 552	9 386	15 938
EBIT v tis. Kč	13 862	20 414	23 248	29 800
Tržby v tis. Kč	1 230 778	1 243 807	1 230 778	1 243 807
<b>ROS v procentech</b>	<b>1,13</b>	<b>1,64</b>	<b>1,89</b>	<b>2,40</b>
<b>Δ ROS v procentech</b>		<b>45,13</b>	<b>67,26</b>	<b>112,39</b>

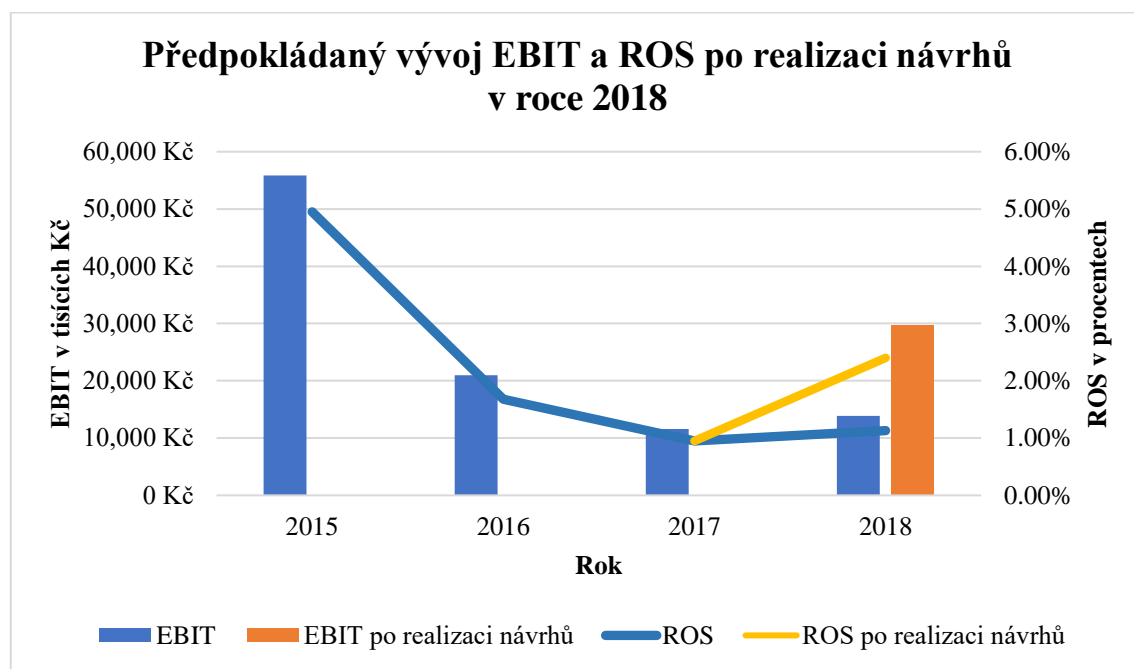
Při realizaci prvního návrhu, tedy založení skupiny svářečů přinese společnosti zvýšení tržeb o 13 029 tisíc Kč. Tento návrh by v roce 2018 znamenal při průměrné mzdě 35 504 Kč, odvodech, nákladech na penzijní připojištění, nájmu kanceláří, energiích, celkové zvýšení nákladů o 6 477 tisíc Kč. EBIT by se tak zvýšil z plánovaných 13 862 tisíc Kč na 20 414 tisíc Kč. Celková rentabilita tržeb by byla 1,64 %.

Realizace druhého návrhu by znamenalo snížení celkových nákladů o roční náklady 15 technických pracovníků, tedy 9 386 tisíc Kč. Tato změna by se projevila ve zvýšení EBIT oproti plánu společnosti pro rok 2018 na celkových 23 248 tisíc Kč. Ukazatel rentability tržeb by byl po realizaci návrhu 1,89 %.

Kombinace obou výše uvedených návrhů by přinesla jak snížení celkových nákladů, tak i zvýšení tržeb díky výkonu činnosti skupiny svářečů. Provozní výsledek hospodaření by

se při provedení těchto dvou návrhů více než zdvojnásobil a stejný vývoj by zaznamenala i rentabilita tržeb.

V následujícím grafu č. 11 je možné sledovat vývoj rentability tržeb získané při výpočtu poměrových ukazatelů v analytické části práce a také EBIT v letech 2015 - 2017 z výkazů zisku a ztráty viz přílohy. Na tyto roky navazuje rok 2018 s předpokládaným vývojem při realizaci návrhů.



**Graf č. 11: Předpokládaný vývoj EBIT a ROS po realizaci návrhů v roce 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci vybraného podniku XYZ spol. s r.o. a na základě provedených analýz identifikovat hrozby a slabá místa podniku a poté navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení celkového finančního zdraví společnosti.

Nejprve však byla podrobně popsána teoretická východiska, z nichž bude v dalších částech diplomové práce čerpáno. První částí teoretických východisek byla strategická analýza. V ní byly popsány metody analýzy vnějšího prostředí jako je například PESTLE analýza nebo také Porterův model pěti konkurenčních sil. Následovala analýza vnitřního prostředí společnosti. Pro účely této práce jsem tedy zvolil McKinseyho 7 S model. Výstupem strategické analýzy je SWOT analýza, v níž se spojují poznatky získané z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Díky tomu mohou být formulovány silné a slabé stránky podniku a také lze identifikovat hrozby a příležitosti, které se na trhu nabízí.

V další části byla přiblížena samotná finanční analýza. Metody finanční analýzy byly rozděleny na analýzu absolutních ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu soustav. V analýze absolutních ukazatelů jsem se zaměřil na horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. V analýze rozdílových ukazatelů byla pozornost zaměřena na ukazatel čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Poměrové ukazatele byly rozděleny na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Soustavy ukazatelů v sobě kombinují některé již dříve představené ukazatele a udávají komplexní přehled o situaci daného podniku.

Nejrozsáhlejší část práce je část analytická, kde byla nejprve představena analyzovaná společnost XYZ spol. s r.o. Byla blíže popsána její působnost, předmět podnikání i historie podniku. Po představení společnosti již následovalo provedení strategické analýzy podle metod popsanych v teoretické části. Stejným způsobem byla provedena i finanční analýza, která čerpala z teoretických poznatků a využila vzorce pro výpočet konkrétních výsledných hodnot ukazatelů.

Poslední částí práce je část návrhová, v níž byla na základě zhodnocení výsledků strategické a finanční analýzy navržena opatření, která by podle mého názoru mohla zlepšit finanční situaci podniku. Návrhy byly zaměřeny na oblast rentability, jejíž vývoj

byl u zvolené společnosti klesající. Zlepšit tuto situaci by mohlo zavedení skupiny svářečů, čímž by se podniku zvýšily tržby a provozní výsledek hospodaření. Snížením nákladů se zabývá druhý návrh, který se zaměřuje na personální reorganizaci a optimalizaci technických pracovníků, kterých ve společnosti neustále přibývá. U návrhů byly vyčísleny finanční přínosy a v obou případech se podařilo zvýšit provozní výsledek hospodaření a celkovou rentabilitu tržeb. Kombinace těchto dvou návrhů přinesla při předpokládaném vývoji výrazné zlepšení pro rok 2018.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.

Businessinfo. *Techniky a metody finanční analýzy*. [online]. ©1997 - 2019 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#rozuka>

Český statistický úřad. *Vývoj věkové struktury v ČR* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/92011146/13015819a2.pdf/2b9aa7df-fa9b-4d70-aff0-5ca7491509a4?version=1.2>

Český statistický úřad. *Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-86929-68-2.

Finance. *Míra nezaměstnanosti* [online]. ©2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

Justice. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. ©2012 - 2015 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. ISBN 80-717-9802-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, 205 s.: il., formuláře. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1995, vii s., s. 218-504. ISBN 80-859-6707-3.

Kurzy. *Vývoj HDP v ČR*. [online]. ©2000 - 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy. *Míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. ©2000 - 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

MAREK, Petr a kolektiv. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. ISBN 80-86851-50-8.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Jaderná energetika*. [online]. ©2005 - 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/energetika/elektroenergetika/jaderna-energetika/>

Národní bezpečnostní úřad. *Prověrky NBÚ dle zákona č. 263/2017 Sb., atomový zákon*. [online]. ©2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.nbu.cz/cs/aktualne/1152-v-oblasti-citlivych-cinnosti-nabyva-ucinnosti-dnem-1-ledna-2017-zakon-c-263-2016-sb-atomovy-zakon/>

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management. I. část*. Vyd. 2. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 116 s. ISBN 80-214-2487-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. : il., tab. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *Nové atomové právo*. [online]. ©2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/legislative/nove-atomove-pravo/>

XYZ spol. s r.o. [online]. ©2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.xyzspolsro.cz/>

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek ze dne 19. dubna 2016

Zákon č. 263/2017 Sb., atomový zákon ze dne 1. ledna 2017

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991.

## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Absolutní změna.....	29
Vzorec č. 2: Procentuální změna .....	29
Vzorec č. 3: $P_i$ .....	30
Vzorec č. 4: ČPK .....	31
Vzorec č. 5: OCP .....	32
Vzorec č. 6: ČPP .....	32
Vzorec č. 7: Běžná likvidita.....	34
Vzorec č. 8: Pohotová likvidita.....	35
Vzorec č. 9: Okamžitá likvidita .....	35
Vzorec č. 10: ROA.....	36
Vzorec č. 11: ROE .....	37
Vzorec č. 12: ROI .....	37
Vzorec č. 13: ROCE .....	37
Vzorec č. 14: ROS .....	37
Vzorec č. 15: Celková zadluženost.....	39
Vzorec č. 16: Koeficient samofinancování.....	39
Vzorec č. 17: Koeficient samofinancování.....	39
Vzorec č. 18: Obrat celkových aktiv .....	40
Vzorec č. 19: Doba obratu zásob .....	40
Vzorec č. 20: Doba obratu pohledávek.....	41
Vzorec č. 21: Doba obratu závazků .....	41
Vzorec č. 22: Altmanův model .....	43
Vzorec č. 23: Model IN 05 .....	44
Vzorec č. 24: Doba splácení dluhů .....	45
Vzorec č. 25: $R_4$ .....	45

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: PESTLE analýza.....	14
Obrázek č. 2: Porterův model .....	17
Obrázek č. 3: McKinseyho 7 S .....	19



Obrázek č. 4: Schéma strategické analýzy.....	23
Obrázek č. 5: ČPK .....	31
Obrázek č. 6: JE Dukovany .....	46
Obrázek č. 7: Organizační schéma .....	49

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity v bodech .....	35
Tabulka č. 2: Doporučený vývoj ukazatelů rentability .....	38
Tabulka č. 3: Doporučený vývoj ukazatelů zadluženosti .....	39
Tabulka č. 4: Doporučené hodnoty ukazatelů aktivity .....	41
Tabulka č. 5: Celkové hodnocení Altmanova modelu v bodech .....	43
Tabulka č. 6: Celkové hodnocení výsledků Modelu IN 05 v bodech .....	44
Tabulka č. 7: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu .....	45
Tabulka č. 8: Celkové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu v bodech .....	45
Tabulka č. 9: Počet zaměstnanců 2015 - 2017.....	57
Tabulka č. 10: SWOT .....	59
Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv 2015 - 2017.....	60
Tabulka č. 12: Horizontální analýza pasiv 2015 - 2017 .....	62
Tabulka č. 13: Horizontální analýza VZZ 2015 - 2017 .....	63
Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv 2015 – 2017 v procentech .....	64
Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv 2015 – 2017 v procentech .....	66
Tabulka č. 16: Vývoj ČPK 2015 - 2017 v tis. Kč.....	67
Tabulka č. 17: Vývoj ČPP 2015 - 2017 v tis. Kč.....	68
Tabulka č. 18: Vývoj likvidity 2015 – 2017 v bodech .....	69
Tabulka č. 19: Vývoj rentability 2015 - 2017 v procentech .....	71
Tabulka č. 20: Vývoj zadluženosti 2015 - 2017 v procentech.....	73
Tabulka č. 21: Vývoj aktivity 2015 - 2017 v obrátcích a dnech.....	74
Tabulka č. 22: Z-skóre v bodech .....	76
Tabulka č. 23: IN 05 2015 - 2017 v bodech .....	77
Tabulka č. 24: IN 05 2 2015 - 2017 v bodech .....	77
Tabulka č. 25: Výsledné hodnoty R1-R4 2015 - 2017 v bodech.....	78
Tabulka č. 26: Kralickův Quicktest 2015 - 2017 v bodech .....	79

Tabulka č. 27: Průměrná mzda a měsíční fond pracovní doby svářeče 2015 - 2017 .....	82
Tabulka č. 28: Tržby skupiny svářečů 2015 - 2017.....	83
Tabulka č. 29: Výše příspěvku na penzijní připojištění.....	84
Tabulka č. 30: Náklady skupiny svářečů 2015 - 2017.....	85
Tabulka č. 31: Finanční vyjádření přínosů návrhu I.....	85
Tabulka č. 32: Finanční vyjádření přínosů návrhu II.....	87
Tabulka č. 33: Finanční vyjádření přínosů návrhů I a II .....	88
Tabulka č. 34: Plán podniku a přínosy návrhů I, II pro rok 2018.....	89

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31.12.2017 .....	56
Graf č. 2: Vývoj aktiv 2015 - 2017 .....	65
Graf č. 3: Vývoj pasiv 2015 - 2017 .....	67
Graf č. 4: Vývoj rozdílových ukazatelů 2015 - 2017 .....	69
Graf č. 5: Vývoj likvidity 2015 - 2017 .....	71
Graf č. 6: Vývoj rentability 2015 - 2017 .....	72
Graf č. 7: Vývoj soustav ukazatelů 2015 - 2017.....	79
Graf č. 8: Srovnání průměrné hrubé mzdy v XYZ, v ČR a svářeče v ČR 2015 - 2017 .	82
Graf č. 9: Vývoj osobních nákladů a EBIT v závislosti na počtu zaměstnanců .....	86
Graf č. 10: Vývoj ukazatelů ROS a EBIT při realizaci návrhů mezi roky 2016 a 2017.	88
Graf č. 11: Předpokládaný vývoj EBIT a ROS po realizaci návrhů v roce 2018 .....	90

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha 2015 - 2017.....	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2015 - 2017 .....	IX
Příloha č. 3: Přehled o peněžních tocích 2015 - 2017 .....	XIII

# Příloha č. 1: Rozvaha 2015 - 2017

(Zdroj: Justice, 2019)

## Rozvaha

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2015
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
		<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>700 681</b>	<b>-45 779</b>	<b>654 902</b>	<b>328 995</b>
<b>A.</b>		<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>		<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>67 046</b>	<b>-44 637</b>	<b>22 409</b>	<b>19 645</b>
<b>B. I.</b>		<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>7 651</b>	<b>-5 732</b>	<b>1 919</b>	<b>1 154</b>
<b>B. I. 1.</b>		Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
<b>2.</b>		Ocenitelná práva	7 075	-5 732	1 343	681
<b>1.</b>		Software	7 075	-5 732	1 343	681
<b>2.</b>		Ostatní ocenitelná práva				
<b>3.</b>		Goodwill				
<b>4.</b>		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>5.</b>		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	576	0	576	473
<b>1.</b>		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>2.</b>		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	576		576	473
<b>B. II.</b>		<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>59 395</b>	<b>-38 905</b>	<b>20 490</b>	<b>18 491</b>
<b>B. II. 1.</b>		Pozemky a stavby	7 335	-3 924	3 411	3 586
<b>1.</b>		Pozemky	114		114	114
<b>2.</b>		Stavby	7 221	-3 924	3 297	3 472
<b>2.</b>		Hmotné movité věci a jejich soubory	48 864	-34 981	13 883	14 905
<b>3.</b>		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
<b>4.</b>		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
<b>1.</b>		Pěstitelské celky trvalých porostů				
<b>2.</b>		Dospělá zvířata a jejich skupiny				
<b>3.</b>		Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
<b>5.</b>		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 196	0	3 196	0
<b>1.</b>		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 362		2 362	
<b>2.</b>		Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	834		834	
<b>B. III.</b>		<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III. 1.</b>		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
<b>2.</b>		Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
<b>3.</b>		Podíly - podstatný vliv				
<b>4.</b>		Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
<b>5.</b>		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
<b>6.</b>		Zápůjčky a úvěry - ostatní				
<b>7.</b>		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>1.</b>		Jiný dlouhodobý finanční majetek				
<b>2.</b>		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2015
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.		<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>631 963</b>	<b>-1 142</b>	<b>630 821</b>	<b>308 271</b>
C.	I.	Zásoby	41 342	-1 030	40 312	23 207
C.	I.	1. Materiál	4 812	-1 030	3 782	4 618
		2. Nedokončená výroba a polotovary	36 530		36 530	18 589
		3. Výrobky a zboží	0	0	0	0
		1. Výrobky				
		2. Zboží				
		4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
		5. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.	II.	Pohledávky	589 623	-112	589 511	282 814
C.	II.	1. Dlouhodobé pohledávky	12 200	0	12 200	5 396
		1. Pohledávky z obchodních vztahů				
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Odložená daňová pohledávka	12 200		12 200	5 396
		5. Pohledávky ostatní	0	0	0	0
		5.1. Pohledávky za společníky				
		5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
		5.3. Dohadné účty aktivní				
		5.4. Jiné pohledávky				
C.	II.	2. Krátkodobé pohledávky	577 423	-112	577 311	277 418
		1. Pohledávky z obchodních vztahů	576 756	-112	576 644	270 592
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				331
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Pohledávky - ostatní	667	0	667	6 495
		4.1. Pohledávky za společníky				
		4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
		4.3. Stát - daňové pohledávky	7		7	1
		4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	660		660	6 493
		4.5. Dohadné účty aktivní				
		4.6. Jiné pohledávky				1
C.	III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
		1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
		2. Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.	IV.	Peněžní prostředky	998	0	998	2 250
		1. Peněžní prostředky v pokladně	263		263	510
		2. Peněžní prostředky na účtech	735		735	1 740
D.	I.	Časové rozlišení aktiv	1 672	0	1 672	1 079
D.	I.	1. Náklady příštích období	1 672		1 672	1 079
		2. Komplexní náklady příštích období				
		3. Příjmy příštích období				

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>654 902</b>	<b>328 995</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>80 991</b>	<b>108 897</b>
A. I.	Základní kapitál	34 000	34 000
A. I. 1.	Základní kapitál	34 000	34 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	0	0
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	30 246	30 246
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	30 246	30 246
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	16 745	44 651
A. VI. 2.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>568 588</b>	<b>220 088</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>65 040</b>	<b>22 694</b>
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů	1 192	723
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	63 848	21 971
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>503 548</b>	<b>197 394</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>503 548</b>	<b>197 394</b>
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	3 931	16 100
4.	Závazky z obchodních vztahů	311 438	141 091
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	155 061	
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	33 118	40 203
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	14 006	16 591
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 084	9 957
5.	Stát - daňové závazky a dotace	3 780	5 600
6.	Dohadné účty pasivní	7 248	8 055
7.	Jiné závazky		
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>5 323</b>	<b>10</b>
D. I. 1.	Výdaje příštích období	5 323	
2.	Výnosy příštích období		10

# Rozvaha k 31. 12. 2017

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2016
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
		<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>504 511</b>	<b>-49 866</b>	<b>454 645</b>	<b>654 902</b>
<b>A.</b>		<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>		<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>76 122</b>	<b>-47 213</b>	<b>28 909</b>	<b>22 409</b>
B. I.		<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>9 835</b>	<b>-5 843</b>	<b>3 992</b>	<b>1 919</b>
B. I. 1.		Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.		Ocenitelná práva	9 725	-5 843	3 882	1 343
1.		Software	9 725	-5 843	3 882	1 343
2.		Ostatní ocenitelná práva				
3.		Goodwill				
4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	110	0	110	576
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	110		110	576
B. II.		<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>66 287</b>	<b>-41 370</b>	<b>24 917</b>	<b>20 490</b>
B. II. 1.		Pozemky a stavby	8 393	-4 068	4 325	3 411
1.		Pozemky	114		114	114
2.		Stavby	8 279	-4 068	4 211	3 297
2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	57 751	-37 302	20 449	13 883
3.		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
1.		Pěstitelské celky trvalých porostů				
2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	143	0	143	3 196
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				2 362
2.		Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	143		143	834
B. III.		<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.		Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.		Podíly - podstatný vliv				
4.		Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.		Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2016
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>C.</b>		<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>427 591</b>	<b>-2 653</b>	<b>424 938</b>	<b>630 821</b>
C.	I.	<b>Zásoby</b>	16 993	-1 090	15 903	40 312
C.	I.	1. Materiál	7 862	-1 090	6 772	3 782
		2. Nedokončená výroba a polotovary	9 131		9 131	36 530
		3. Výrobky a zboží	0	0	0	0
		1. Výrobky				
		2. Zboží				
		4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
		5. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.	II.	<b>Pohledávky</b>	404 976	-1 563	403 413	589 511
C.	II.	1. <b>Dlouhodobé pohledávky</b>	8 400	0	8 400	12 200
		1. Pohledávky z obchodních vztahů				
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Odložená daňová pohledávka	8 400		8 400	12 200
		5. Pohledávky ostatní	0	0	0	0
		5.1. Pohledávky za společníky				
		5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
		5.3. Dohadné účty aktivní				
		5.4. Jiné pohledávky				
C.	II.	2. <b>Krátkodobé pohledávky</b>	396 576	-1 563	395 013	577 311
		1. Pohledávky z obchodních vztahů	353 338	-1 563	351 775	576 644
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	15 178		15 178	
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Pohledávky - ostatní	28 060	0	28 060	667
		4.1. Pohledávky za společníky				
		4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
		4.3. Stát - daňové pohledávky	10 584		10 584	7
		4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	17 450		17 450	660
		4.5. Dohadné účty aktivní				
		4.6. Jiné pohledávky	26		26	
C.	III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
		1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
		2. Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.	IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	5 622	0	5 622	998
		1. Peněžní prostředky v pokladně	244		244	263
		2. Peněžní prostředky na účtech	5 378		5 378	735
D.	I.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	798	0	798	1 672
D.	I.	1. Náklady příštích období	788		788	1 672
		2. Komplexní náklady příštích období				
		3. Příjmy příštích období	10		10	



		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>454 645</b>	<b>654 902</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>85 430</b>	<b>80 991</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>34 000</b>	<b>34 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	34 000	34 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	0	0
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>375</b>	<b>0</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	375	
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>44 491</b>	<b>30 246</b>
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	44 491	30 246
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V. 1.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>6 564</b>	<b>16 745</b>
A. VI. 2.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>369 159</b>	<b>568 588</b>
B. I.	<b>Rezervy</b>	<b>44 228</b>	<b>65 040</b>
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		1 192
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	44 228	63 848
C.	<b>Závazky</b>	<b>324 931</b>	<b>503 548</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>324 931</b>	<b>503 548</b>
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	76 270	3 931
4.	Závazky z obchodních vztahů	210 479	311 438
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		155 061
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	38 182	33 118
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	16 140	14 006
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 271	8 084
5.	Stát - daňové závazky a dotace	12 138	3 780
6.	Dohadné účty pasivní	567	7 248
7.	Jiné závazky	66	
D. I.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>56</b>	<b>5 323</b>
D. I. 1.	Výdaje příštích období	56	5 323
2.	Výnosy příštích období		

## Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2015 - 2017

(Zdroj: Justice, 2019)

### Výkaz zisku a ztráty

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 244 494	1 118 864
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	925 232	701 761
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	52 380	54 903
A.3.	Služby	872 852	646 858
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-17 941	91 876
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	275 363	267 898
D.1.	Mzdové náklady	197 846	192 233
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	77 517	75 665
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	67 115	64 347
D.2.2.	Ostatní náklady	10 402	11 318
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 137	2 194
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 923	4 836
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 923	4 836
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	198	166
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	16	-2 808
III.	Ostatní provozní výnosy	6 156	5 015
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	3 831	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	23	21
III.3.	Jiné provozní výnosy	2 302	4 994
F.	Ostatní provozní náklady	41 899	4 311
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 307	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	191	159
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	38 378	-673
F.5.	Jiné provozní náklady	2 023	4 825
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	20 960	55 839

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15	29
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	15	29
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	87	13
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	87	13
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	11
K.	Ostatní finanční náklady	238	149
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-292	-122
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	20 668	55 717
L.	Daň z příjmu	3 923	11 066
L.1.	Daň z příjmu splatná	10 727	10 782
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	-6 804	284
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	16 745	44 651
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	16 745	44 651
*	Čistý obrát za účetní období	1 250 683	1 123 919

## Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2017

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 212 611	1 244 494
II.	Tržby za prodej zboží		
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>856 721</b>	<b>925 232</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	69 618	52 380
A.3.	Služby	787 103	872 852
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>27 399</b>	<b>-17 941</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>330 408</b>	<b>275 363</b>
D.1.	Mzdové náklady	239 877	197 846
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	90 531	77 517
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	80 762	67 115
D.2.2.	Ostatní náklady	9 769	10 402
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>7 441</b>	<b>5 137</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 930	4 923
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	5 930	4 923
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	60	198
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	1 451	16
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>440</b>	<b>6 156</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	12	3 831
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		23
III.3.	Jiné provozní výnosy	428	2 302
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>-20 466</b>	<b>41 899</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		1 307
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	120	191
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-23 116	38 378
F.5.	Jiné provozní náklady	2 530	2 023
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>11 548</b>	<b>20 960</b>

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	0	15
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		15
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	105	87
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	105	87
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	52	18
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	1 144	238
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	-1 197	-292
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	10 351	20 668
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmu</b>	3 787	3 923
L.1.	Daň z příjmu splatná	-13	10 727
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	3 800	-6 804
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	6 564	16 745
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	0	0
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	6 564	16 745
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	1 213 103	1 250 683

### Příloha č. 3: Přehled o peněžních tocích 2015 - 2017

(Zdroj: Justice, 2019)

#### Přehled o peněžních tocích

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2015
	<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>		
<b>Z.</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)</b>	<b>20 668</b>	<b>55 717</b>
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	44 562	4 394
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	4 923	7 662
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	214	-2 642
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	41 877	-673
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly		63
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-2 524	
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	72	-16
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
<b>A *</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami</b>	<b>65 230</b>	<b>60 111</b>
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-161 730	23 795
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-17 303	92 013
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-306 068	378 106
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	5 235	-5 927
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	170 347	-253 807
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	-13 941	-186 590
<b>A **</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami</b>	<b>-96 500</b>	<b>83 906</b>
A. 3. 1.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrmovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-87	-13
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-10 258	-15 298
<b>A ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-106 845</b>	<b>68 595</b>
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-8 994	-4 632
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 831	
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	331	
B. 4. 1.	Přijaté úroky	15	29
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku		
<b>B ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-4 817</b>	<b>-4 603</b>
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>		
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	155 061	
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku	-44 651	-64 000
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		
<b>C ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>110 410</b>	<b>-64 000</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-1 252</b>	<b>-8</b>
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>2 250</b>	<b>2 258</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>998</b>	<b>2 250</b>

## Přehled o peněžních tocích

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2016
	<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>		
<b>Z.</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)</b>	<b>10 351</b>	<b>20 668</b>
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	-11 423	44 562
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	5 930	4 923
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	1 511	214
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	-19 620	41 877
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	663	
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-12	-2 524
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	105	72
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
<b>A *</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami</b>	<b>-1 072</b>	<b>65 230</b>
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	200 982	-161 730
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	24 349	-17 303
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	222 755	-306 068
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-15 935	5 235
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	-102 323	170 347
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	72 136	-13 941
<b>A **</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami</b>	<b>199 910</b>	<b>-96 500</b>
A. 3. 1.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-105	-87
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-11 763	-10 258
<b>A ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>188 042</b>	<b>-106 845</b>
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-11 066	-8 994
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	12	3 831
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	-15 178	331
B. 4. 1.	Přijaté úroky		15
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku		
<b>B ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-26 232</b>	<b>-4 817</b>
	<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>		
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-155 061	155 061
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku	-2 000	-44 651
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-125	
<b>C ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-157 186</b>	<b>110 410</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>4 624</b>	<b>-1 252</b>
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>998</b>	<b>2 250</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>5 622</b>	<b>998</b>